



**João Carlos Gomes  
da Silva**

**Avaliação do desempenho organizacional**



**João Carlos Gomes  
da Silva**

**Avaliação do desempenho organizacional**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Operações, realizada sob a orientação científica do Doutor Américo Lopes Azevedo, Professor Auxiliar da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

*À Maria João,  
que nasceu durante a elaboração desta tese*

## **o júri**

presidente

Doutor Joaquim José Borges Gouveia  
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutor João Abreu de Faria Bilhim  
Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da  
Universidade Técnica de Lisboa

Doutor Américo Lopes Azevedo  
Professor Auxiliar da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

## **agradecimentos**

Ao Prof. Doutor Américo Lopes Azevedo por me ter proporcionado a oportunidade de desenvolver este trabalho, pela excelente orientação científica, pelo incentivo e disponibilidade constante e pela amizade demonstrada ao longo deste período de tempo.

À minha esposa Paula e aos meus Pais pelo incentivo e apoio incondicionais.

## palavras-chave

Avaliação de desempenho, ferramentas de avaliação, *balanced scorecard*, auto-avaliação, prêmios de excelência.

## resumo

A presente dissertação constitui uma contribuição para o conhecimento da importância da avaliação do desempenho organizacional com vista a atingir a Excelência.

A avaliação de desempenho tem assumido uma importância crescente no meio organizacional, tendo surgido uma multiplicidade de ferramentas de apoio à avaliação e melhoria das organizações e um conjunto de prémios capazes de promover a auto-avaliação e o caminho da Excelência.

A análise bibliográfica realizada demonstrou a importância de algumas ferramentas mais proeminentes para alcançar a melhoria do desempenho e revelou o interesse crescente dos Prémios de Excelência como modelos de auto-avaliação e de melhoria das organizações.

O trabalho desenvolvido baseou-se na identificação, análise e avaliação crítica das ferramentas mais utilizadas para avaliar e melhorar o desempenho organizacional e dos principais Prémios de Excelência e o seu impacto no meio organizacional.

O resultado deste estudo permitiu evidenciar a utilidade dos Modelos de Excelência dos Prémios de Qualidade como modelos capazes de promover e reconhecer a melhoria do desempenho. Através de um estudo de caso referente a um Prémio de Excelência Regional, o *Midlands Excellence Awards*, conclui-se que a menor complexidade subjacente a este modelo facilitaria a sua adaptação e aplicação às organizações da região de Aveiro.

**key words**

Performance valuation, strategical alignment, *balanced scorecard*, valuation tools, excellence award.

**abstract**

The present Thesis intends to be a contribution to increase the knowledge of the importance of organizational performance measurement in order to reach the Excellence.

The performance measurement has been gained an increasing importance in organizations; consequently, several tools have been established for measurement support and to improve the organization performance. Also, several awards have been proposed to promote the self-assessment and the Excellence.

The bibliographic review showed the importance of some of the main tools to reach the performance improvement and, simultaneously, revealed the increasing interest of the Excellence Awards as models of self-assessment and organizational improvers.

The work was based on identification, analysis and critical evaluation of the most common tools used to measure and improve the organization performance and also of the main Excellence Awards and its impact in organizations.

The result of this study allowed to evidence the usefulness of the Excellence Models of Quality Awards as models which promotes and recognize the performance improvement. The work involved a case study referring to an Regional Excellence Award, the Midlands Excellence Awards, which allowed to conclude that its simplicity are favourable to application to Aveiro's region organizations.

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE QUADROS

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. ENQUADRAMENTO.....	3
1.2. OBJECTIVOS PRINCIPAIS.....	4
1.3. METODOLOGIA.....	5
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
<b>CAPÍTULO 2 – VISÃO TRADICIONAL <i>VERSUS</i> VISÃO MODERNA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>9</b>
2.1. INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS .....	11
2.2. EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2.1. Contextualização Histórica .....	13
2.2.2. A Inadequação das Medidas de Desempenho Tradicionais.....	17
2.2.3. As Características para um Novo Sistema de Avaliação de Desempenho .....	19
<b>CAPÍTULO 3 – FERRAMENTAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>25</b>
3.1. A GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	27
3.2. PROCESSOS DE MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	31
3.2.1. O <i>Benchmarking</i> .....	31
3.2.2. A Gestão da Qualidade Total.....	34
3.2.3. O Seis Sigma .....	36
3.2.4. A Auto-Avaliação.....	39
3.3. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	43
3.3.1. Indicadores de Desempenho Financeiros .....	43
3.3.2. A Pirâmide de Desempenho .....	48
3.3.3. O <i>Performance Prism</i> .....	50
3.3.4. O <i>Tableaux de Bord</i> .....	51
<b>CAPÍTULO 4 – O <i>BALANCED SCORECARD</i> – A FERRAMENTA QUE IMPULSIONA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>55</b>
4.1. A ORIGEM E EVOLUÇÃO .....	57
4.2. DEFINIÇÃO E OBJECTIVOS.....	60
4.3. CARACTERÍSTICAS E FUNCIONAMENTO.....	62



4.4. AS PERSPECTIVAS DE NEGÓCIO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	69
4.4.1. Perspectiva Financeira .....	70
4.4.2. Perspectiva dos Clientes.....	73
4.4.3. Perspectiva dos Processos Internos.....	75
4.4.4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento .....	80
4.5. AS ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA.....	82
4.6. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO AO NÍVEL DO SUPORTE TECNOLÓGICO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	85
4.7. O <i>BALANCED SCORECARD</i> VERSUS <i>TABLEAUX DE BORD</i> .....	87
<b>CAPÍTULO 5 – OS PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA.....</b>	<b>89</b>
5.1. INTRODUÇÃO.....	91
5.2. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PRÉMIOS .....	92
5.2.1. <i>Deming Prize</i> .....	92
5.2.2. <i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> .....	95
5.2.3. <i>European Quality Award</i> .....	99
5.2.4. Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade.....	107
5.2.5. <i>Common Assessment Framework</i> .....	108
5.3. OUTRAS FORMAS DE RECONHECIMENTO.....	111
5.4. O IMPACTO DA CANDIDATURA A UM PRÉMIO DE EXCELÊNCIA .....	112
<b>CAPÍTULO 6 – ESTUDO DE CASO – <i>MIDLANDS EXCELLENCE AWARD</i> .....</b>	<b>117</b>
6.1. INTRODUÇÃO.....	119
6.2. CARACTERIZAÇÃO DA <i>MIDLANDS EXCELLENCE</i> .....	119
6.3. <i>INVESTORS IN EXCELLENCE</i> .....	122
6.4. <i>MIDLANDS EXCELLENCE AWARD</i> .....	123
6.4.1. Os Princípios da Excelência .....	124
6.4.2. O Modelo de Excelência .....	125
6.4.3. O Processo de Pontuação .....	132
6.4.4. O Processo de Candidatura .....	133
<b>CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>137</b>
7.1. CONCLUSÕES FINAIS .....	139
7.2. DESENVOLVIMENTO FUTURO .....	141
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>143</b>
 <b>ANEXO – Matriz de Auto-Avaliação da <i>Midlands Excellence</i></b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diferenciação entre Eficiência e Eficácia.....	11
Figura 2 - O Processo de Gestão do Desempenho .....	28
Figura 3 - Modelo Genérico de Processos de Negócio.....	30
Figura 4 - Evolução do <i>Benchmarking</i> .....	32
Figura 5 - Factores de Selecção da Técnica de Auto-Avaliação.....	41
Figura 6 - Processo de Auto-Avaliação.....	41
Figura 7 - Sistema de Melhoria Estratégica em 6 etapas da Siemens ICN.....	42
Figura 8 - Pirâmide de Desempenho de McNair .....	49
Figura 9 - As Cinco Tópicos do <i>Performance Prism</i> .....	50
Figura 10 - Lógica de Desenvolvimento do <i>Tableaux de Bord</i> .....	52
Figura 11 - O Inter-Relacionamento Existente no <i>Balanced Scorecard</i> .....	62
Figura 12 - Cadeia de Relações de Causa e Efeito .....	63
Figura 13- As Organizações Enquanto Sistemas Abertos .....	64
Figura 14 - Relação entre os Indicadores de Desempenho .....	65
Figura 15 - Ligação dos Indicadores de Desempenho com a Estratégia .....	65
Figura 16 - As Quatro Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
Figura 17 - Processos Críticos para a Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
Figura 18 - Indicadores de Resultados da Perspectiva do Cliente.....	73
Figura 19 - Factores (Ofertas) de Valor para o Cliente .....	75
Figura 20 - Cadeia de Valor dos Processos Internos.....	76
Figura 21 - Sistema ABC.....	79
Figura 22 - Processo de Negócio .....	79
Figura 23 - Indicadores da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento .....	81
Figura 24 - Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia .....	83
Figura 25 - Tradução da Missão em Resultados.....	84
Figura 26 - Exemplo de Mapa Estratégico.....	85
Figura 27 - Modelo de Excelência do Prémio <i>Malcolm Baldrige</i> .....	98
Figura 28 - Modelo EFQM.....	101
Figura 29 - Os Elementos da Lógica RADAR .....	105
Figura 30 - Representação Esquemática da Lógica RADAR.....	106
Figura 31- Níveis de Excelência.....	107
Figura 32 - O Modelo CAF – Estrutura Comum de Avaliação.....	109

Figura 33 - Modelo Integrado de Aplicação da CAF desenvolvido no ex-Ministério da Segurança Social e do Trabalho .....	110
Figura 34 - Percentagem Média de Mudança nos Indicadores de Desempenho.....	113
Figura 35 - Comparação entre Pequenas e Grandes Organizações Vencedoras de Prémios .....	113
Figura 36 - Comparação entre Vencedores de Prémios com Quantidades de Capital Baixo e Elevado .....	114
Figura 37 - Região de <i>Midlands</i> .....	119
Figura 38 - Os Princípios de Excelência do <i>Midlands Excellence Award</i> .....	124
Figura 39 - Modelo do <i>Midlands Excellence Award</i> .....	126
Figura 40 - Matriz de Pontuação do <i>Midlands Excellence Award</i> .....	133

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema de Avaliação de Desempenho Tradicional <i>versus</i> Novo Sistema de Avaliação de Desempenho.....	21
Quadro 2 - Características para o Desenho de um Sistema de Avaliação de Desempenho .....	21
Quadro 3 - Principais elementos do TQM.....	35
Quadro 4 - Factores de Selecção da Técnica de Auto-Avaliação: Níveis de Maturidade e de Esforço ..	40
Quadro 5 - Factores de Selecção da Técnica de Auto-Avaliação: Diferenças entre <i>Inputs</i> e <i>Outputs</i> .....	40
Quadro 6 - As Questões Fundamentais do <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
Quadro 7 - Principais Características e Objectivos Financeiros das Várias Fases do Ciclo de Vida .....	71
Quadro 8 - Indicadores de Desempenho da Perspectiva Financeira.....	72
Quadro 9 - Diferenças entre o <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Tableaux de Bord</i> .....	88
Quadro 10 - Modelo <i>Malcolm Baldrige</i> .....	98



# **CAPÍTULO 1**

---

## **INTRODUÇÃO**

- **Enquadramento**
- **Objectivos Principais**
- **Metodologia**
- **Estrutura do Trabalho**



## 1.1. ENQUADRAMENTO

A sobrevivência e a *performance* das organizações depende cada vez mais da capacidade dos gestores de reconhecerem os desafios organizacionais com os quais são confrontados no quotidiano, descobrir novas oportunidades, e escolher atempadamente a melhor forma para sugerir as mudanças necessárias para a melhoria contínua. A atitude dos gestores na prevenção ou intervenção dos problemas e, em simultâneo, encontrarem novas oportunidades tem, por isso, uma importância crucial.

A resposta está centrada na avaliação do desempenho organizacional, pelo facto de ser capaz de fornecer aos gestores informações importantes, as quais poderão ser utilizadas para encontrar e solucionar problemas, valorizar oportunidades e melhorar a organização como um todo.

Deste modo, a avaliação do desempenho organizacional é um meio necessário e importante para o crescimento e melhoria contínua dos negócios tendo em vista o sucesso e a Excelência organizacional. Sem medição, não é possível gerir actividades e controlar os resultados das acções tomadas. O seu principal objectivo é verificar se as organizações estão a efectuar o percurso dirigido para atingir as metas previamente estabelecidas.

Na visão tradicional, a avaliação de desempenho era efectuada através de medidas de desempenho financeiras, as quais não estavam alinhadas com as estratégias das organizações e procuravam somente melhorar os processos existentes pela via da redução de custos, melhor qualidade e menores tempos de resposta, não identificando os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho superior para que a estratégia da organização seja bem sucedida.

Na visão moderna, observa-se que as medidas de desempenho não são meros elementos de controlo de processos dentro das organizações, mas sobretudo representam meios geradores da melhoria contínua dos processos organizacionais dentro do novo enfoque estratégico de globalização da economia.

Robert Kaplan e David Norton, compreendendo a dificuldade em medir o desempenho global em todas as dimensões na visão moderna das organizações, desenvolveram uma ferramenta de gestão denominado *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta contempla, para além de indicadores de desempenho financeiros, indicadores não financeiros como por exemplo:

- Satisfação dos clientes;
- Qualidade;



- Prazos de entrega;
- Desempenho de processos;
- Inovação.

O *Balanced Scorecard* possibilita uma visão equilibrada das áreas estratégicas da organização (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento) e permite incluir nessas áreas indicadores numa relação de causa e efeito para avaliar e consequentemente melhorar o desempenho organizacional.

Entretanto, assiste-se actualmente, no seio das organizações, a uma crescente importância na avaliação do desempenho organizacional, com vista à atribuição de Prémios de Excelência internacionais, nacionais e regionais e por uma multiplicidade de ferramentas de apoio à avaliação do desempenho organizacional.

No entanto, o interesse crescente pelos Prémios *Deming*, *Malcolm Baldrige* e Europeu da Qualidade é acompanhado por algum cepticismo quanto à sua utilidade e eficácia, uma vez que envolve um empenho considerável de pessoas e recursos relativamente ao seu processo de candidatura.

O contributo de diversas ferramentas para avaliar e melhorar o desempenho e os Modelos de Excelência preconizados por tais prémios impõe, assim, o desenvolvimento de uma análise crítica e a justificação da sua importância e utilidade como modelos de auto-avaliação e de melhoria das organizações.

## 1.2. OBJECTIVOS PRINCIPAIS

Este trabalho tem como principal objectivo contribuir para o conhecimento da importância da avaliação do desempenho organizacional através da identificação, análise e avaliação crítica das diversas ferramentas que permitem avaliar o desempenho organizacional, análise dos principais Prémios de Excelência existentes e justificar a sua importância e utilidade como modelos de auto-avaliação e de melhoria das organizações.

Pretende-se, com este trabalho dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Que tipo de ferramentas existem para avaliar e melhorar o desempenho organizacional;
- Que tipo de prémios existem para promover o desempenho organizacional;

- Qual o seu impacto em termos do desempenho organizacional e de melhoria no seio das organizações.

### 1.3. METODOLOGIA

Apesar das questões relacionadas com o desempenho organizacional e do seu impacto nas organizações ser de reconhecida importância para qualquer tipo de organização, subsiste ainda alguma resistência por parte de organizações de dimensão pequena e média em adoptarem métodos de gestão com uma perspectiva menos tradicional, ou seja, utilizando objectivos e medidas de cariz não financeiro.

Por outro lado, a informação referente a ferramentas de gestão de desempenho encontra-se dispersa na literatura e, por vezes, pouco acessível, sendo escassos os estudos que sistematizam os processos de melhoria e os mecanismos de avaliação do desempenho organizacional e que os transpõe para a realidade empresarial de uma região.

Assim, para atingir os objectivos delineados no enquadramento deste trabalho foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica que permitiu conhecer a visão tradicional da avaliação do desempenho organizacional e evidenciar a inadequação das medidas face às exigências actuais do mercado perante as organizações. Desta forma, foi diagnosticada a necessidade de recolha de informação sobre as diversas ferramentas de gestão do desempenho organizacional adequadas e utilizadas segundo a visão actual do desempenho organizacional.

Seguindo esta metodologia foram seleccionados quatro processos de melhoria do desempenho organizacional, sendo explorada a forma como são implementados e demonstrando a aplicabilidade de cada um. Da mesma forma, foram seleccionados mecanismos de avaliação do desempenho organizacional, bem como indicadores de desempenho financeiros, realizada a sua análise e avaliação crítica perante o que é requerido da parte da gestão das organizações.

O percurso da área de investigação foi delimitado a uma ferramenta de gestão de desempenho que revelou ser a mais completa e abrangente a nível das características de funcionamento para as organizações focalizadas na estratégia, o *Balanced Scorecard*.

Por outro lado, a metodologia adoptada permitiu convergir a pesquisa no sentido de, entre todas as ferramentas actuais, seleccionar a que mais se adequa ao processo subjacente à candidatura a um Prémio de Excelência, sendo esta também o *Balanced Scorecard*.

Sendo a candidatura a um Prémio de Excelência um elemento, por si só, motivante e impulsionador da implementação de melhorias consideráveis nas organizações, a pesquisa realizada incidiu também na análise dos principais prémios a nível internacional e nacional, considerando as suas principais características e impacto nas organizações.

A complexidade dos processos subjacentes a estes prémios e a sua inadequação em organizações de pequena e média dimensão conduziu, então, a uma pesquisa no sentido de encontrar um Prémio de Excelência cuja simplicidade permitisse a sua aplicação na região de Aveiro.

Assim, a investigação foi centrada num Prémio de Excelência regional inglês, tendo sido realizado o estudo de caso do *Midlands Excellence*. Foi realizada a caracterização e feita a sua avaliação crítica de forma a ser possível transpô-lo para as organizações da região de Aveiro e perspectivar a sua implementação nesta região.

## **1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho encontra-se estruturado em 7 capítulos, identificados a seguir.

No Capítulo 1 apresenta-se o enquadramento do trabalho, os objectivos principais e a metodologia utilizada no seu desenvolvimento.

O Capítulo 2 tem como objectivo analisar os modelos de avaliação de desempenho ao nível da sua evolução histórica, perda de relevância das medidas de desempenho tradicionais baseadas em indicadores financeiros e as características para um novo sistema de avaliação de desempenho.

No Capítulo 3 é realizada uma abordagem à gestão do desempenho organizacional, concretamente ao nível do processo de avaliação e do contributo da gestão orientada por objectivos para a implementação de estratégias de melhoria contínua. De seguida são caracterizados os principais processos para a melhoria de desempenho e os diversos mecanismos de avaliação de desempenho mais utilizados no meio empresarial.

O Capítulo 4 descreve o *Balanced Scorecard* como sendo uma ferramenta de gestão que impulsiona o desempenho organizacional e a implementação da estratégia, destacando as suas características e funcionamento e os princípios subjacentes às organizações focalizadas na estratégia.

No Capítulo 5 é feita uma análise aos principais Prémios de Excelência e o impacto da candidatura para as organizações.

O Capítulo 6 apresenta o estudo de caso baseado num Prémio de Excelência regional – *Midlands Excellence Award*.

Por último, no Capítulo 7 apresentam-se as conclusões finais do trabalho e as sugestões para desenvolvimento futuro.



## **CAPÍTULO 2**

---

### **VISÃO TRADICIONAL *VERSUS* VISÃO MODERNA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

- **Introdução aos Conceitos**
- **Evolução da Avaliação do Desempenho Organizacional**



Neste capítulo o principal objectivo é reunir os conceitos e a evolução histórica da avaliação do desempenho organizacional até à actualidade com base em literatura especializada de autores que se dedicaram aos estudos das questões relacionados com o tema, ou seja, verificar o estado da arte.

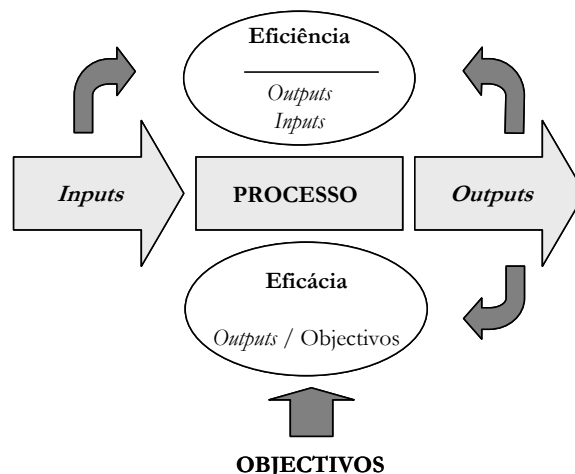
## 2.1. INTRODUÇÃO AOS CONCEITOS

Ao longo da literatura, diversos autores foram introduzindo várias definições para o conceito de “desempenho organizacional”. Contudo, ao longo do tempo, este conceito apresentou-se sempre associado a outros dois conceitos – **Eficiência** e **Eficácia**.

Em termos genéricos e tendo em conta que as organizações desenvolvem o seu desempenho com o objectivo de conseguir maior eficiência e eficácia (Figura 1) do que a concorrência, pode definir-se (Neely, 1998):

- Eficiência - é a capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma adequada ao padrão definido, podendo estar relacionado com a produtividade, qualidade e tempo. A eficiência é mensurável, por exemplo, através da avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização;
- Eficácia - é a medida da relação entre objectivos e resultados, sendo de vital importância para qualquer organização. Por exemplo, refere-se ao grau de satisfação dos requisitos dos clientes.

Figura 1 - Diferenciação entre Eficiência e Eficácia





De acordo com Neely (1998), considera-se que o desempenho organizacional tem como função quantificar a eficiência e a eficácia das acções tomadas, com o objectivo de auxiliar a tomada de decisões de melhoria e executar acções correctivas.

Deste modo, o mesmo autor define:

- Avaliação do desempenho - é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma acção;
- Medida do desempenho - corresponde ao indicador utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma acção;
- Sistema de avaliação de desempenho - conjunto de medidas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das acções tomadas.

Assim, a avaliação do desempenho organizacional pode ser definida, genericamente, como a actividade para determinar as medidas de desempenho, no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada actividade de negócio. Quando sistematizada, é considerada como um sistema (Neely, 1998) que reúne um conjunto equilibrado de indicadores ou medidas de desempenho, com o objectivo de fornecer informações sobre o desempenho de determinadas actividades de uma organização.

De acordo com a *Procurement Executives Association* a avaliação de desempenho é o processo que permite monitorizar a continuação de determinados objectivos, incluindo informações sobre:

- Eficiência da transformação de recursos em bens ou serviços (*outputs*);
- Qualidade dos *outputs* (ao nível da forma como eles são entregues aos clientes e sua satisfação);
- Resultados (pela comparação dos resultados de uma actividade com o que estava previsto);
- Eficácia na decisão das operações em relação ao seu contributo para um determinado programa de objectivos.

Para facilitar a compreensão da terminologia utilizada nesta dissertação, são apresentados um conjunto de conceitos e definições propostas por autores tais como, Epstein e Manzoni (1998), Kaplan e Norton (1996a) e Neely, Gregory e Platts (1995) que não têm o objectivo de padronizar uma terminologia, mas reflectem apenas o sentido dos termos utilizados neste trabalho:

- **Avaliação** - Processo de análise das informações resultantes da medição e utilização de informações históricas, estatísticas, expectativas e padrões para avaliar níveis de desempenho;
- **Desempenho (*performance*)** - São os resultados obtidos dos processos (*outputs*) e dos produtos (*outcomes*) que permitem avaliá-los e compará-los em relação a objectivos, padrões e a

outros processos e produtos. Os resultados expressam satisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não;

- **Desempenho global** - É o desempenho resultante da estratégia da organização. Refere-se à síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, tendo em conta todas as partes interessadas. O desempenho abordado neste trabalho refere-se ao desempenho relacionado com a satisfação do cliente, desempenho financeiro, desempenho das pessoas, desempenho do produto/serviço e dos processos organizacionais;
- **Indicadores** - São as informações numéricas que quantificam os *inputs*, *outputs* e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo;
- **Métricas** - Refere-se às fórmulas ou métodos de cálculo utilizados para quantificar os indicadores de desempenho e permitir comparações;
- **Stakeholders** - Conjunto de pessoas e entidades, públicas ou privadas com interesse comum no desempenho da organização e no meio envolvente em que opera.

## 2.2. EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### 2.2.1. Contextualização Histórica

A avaliação de desempenho foi evoluindo ao longo do tempo no que se refere à monitorização e controlo do desempenho organizacional face às mudanças do meio envolvente.

A evolução da avaliação de desempenho segundo Ghalayini e Noble (1996) pode ser dividida em duas fases. A primeira decorreu desde 1880 a 1980 e foi caracterizada pela utilização de indicadores de desempenho financeiros, tais como o lucro, o retorno sobre investimento e a produtividade. A segunda fase começou em 1980 e permanece até à actualidade, sendo caracterizada pela utilização de medidas de desempenho ponderadas e equilibradas (indicadores financeiros e não financeiros) e integradas na organização.

Até à década de 80, o factor mais importante para a competitividade das organizações era a liderança pelos custos (Kaplan e Norton, 1992). Neste contexto, o sistema de gestão que suportava esta estratégia era caracterizado pela eficiência na organização do trabalho e pela produtividade das operações, através da redução de custos.

Nesta fase, as organizações estavam inseridas num mercado de grande procura e sem forte concorrência, o que possibilitou uma focalização na eficiência das operações produtivas, caracterizando o factor tempo como o principal recurso que as organizações precisavam de gerir. Num mercado sem necessidade de diferenciação, as organizações tinham como preocupação produzir apenas um determinado tipo de produto e, desta forma, os preços de mercado já forneciam praticamente todas as informações de custos, pois os custos com a matéria-prima e mão-de-obra representavam grande parte do custo final do produto (Cooper e Kaplan, 1988).

Neste período, a *performance* e o sucesso das organizações eram determinados pela forma como aproveitavam das vantagens das economias de escala, sendo necessário apenas uma boa afectação de tecnologias e activos físicos e gerir de uma forma eficaz os activos e os passivos financeiros, tendo como preocupação acções de melhoria focalizadas em aumentos de produtividade e eficiência (Neely, 1998).

No entanto, após a década de 80, o ambiente competitivo sofreu uma intensa transformação em consequência de diversos factores (Ghalayini e Noble, 1996):

- Desregulamentação do mercado;
- Alterações na tecnologia;
- Excesso de capacidade de produção e aumento da oferta de produtos;
- Alterações na expectativa dos clientes que passaram a dar mais valor a produtos de qualidade.

Neste novo contexto competitivo, a estratégia organizacional tornou-se um processo dinâmico de aprendizagem e adaptação às mudanças do meio envolvente e novos critérios de desempenho passaram a ser relevantes para as organizações, tais como a **qualidade**, a **rapidez**, a **flexibilidade** e a **inovação**.

Para apoiar esta nova visão estratégica, o sistema de produção foi estruturado de forma flexível, tendo como principais características a complexidade e a integração das operações e a mudança da produtividade dos recursos para a produtividade da organização como um todo, dando destaque à coordenação entre as actividades e à comunicação entre pessoas (Kaplan e Norton, 1992).

Esta segunda fase é caracterizada, entre outros aspectos, pela inovação, pelo aparecimento de sistemas de informação, globalização e desregulamentação. A grande pressão exercida nas organizações por estes factores conduziu à necessidade de procurar a melhoria contínua do seu desempenho, especialmente na qualidade e produtividade dos seus produtos e serviços e na organização em todas as áreas.

Assim, neste contexto, as organizações tiveram que dar prioridade a novas formas de competição, tais como, elevada qualidade, mais variedade, menores *lead times* e menores custos. As novas exigências dos consumidores e as tecnologias associadas revelaram as limitações das medidas de desempenho tradicionais baseadas em indicadores de desempenho financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1996a), com o novo ambiente competitivo, os tradicionais indicadores financeiros não conseguiam identificar com precisão os factores internos e externos que podiam impulsionar os resultados das organizações, *“os resultados financeiros são a avaliação do desempenho passado e o que as organizações necessitam são informações que permitam prever a performance no futuro”*, tornando-se inadequados pelo facto de não comunicar com clareza o esforço das organizações para a adaptação às novas exigências do mercado.

De facto, os resultados financeiros só são conhecidos ao fim de um determinado período (por exemplo mensalmente), tendo como consequência medidas desfasadas no tempo que correspondem ao resultado de decisões passadas, não permitindo acompanhar o desempenho da organização no presente.

Surge então a necessidade de medir o desempenho organizacional não apenas com indicadores de desempenho financeiros mais orientados para o accionista, mas também com indicadores não financeiros mais orientados para os clientes, colaboradores, gestores e sociedade em geral.

Durante esta nova fase, são os activos intangíveis que sustentam a competitividade das organizações, pelo facto de serem aqueles que criam mais valor para as mesmas e logo deverão ser considerados pela gestão de topo como variáveis a ter em conta na avaliação do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 1992 e 1996a).

Neste sentido, convém destacar o significado de competitividade.

Porter (1986) refere-se à competitividade como sendo a vantagem que uma organização detém, em relação à concorrência com origem, fundamentalmente, no valor criado e oferecido aos seus clientes, sendo representado por benefícios equivalentes aos da concorrência por preços inferiores ou de benefícios únicos que compensam um preço elevado.

Kaplan e Norton (1996a), admitem que, ao contrário da Era industrial, quando o sucesso das organizações dependia das economias de escala, na Era do conhecimento, a capacidade das

organizações de mobilizar e explorar activos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerar activos físicos tangíveis. Portanto, a competitividade passou a depender de novas referências.

Outra variável a ter em conta é o grau de satisfação de todas as pessoas e entidades que directa ou indirectamente estão envolvidas na organização.

Neste novo contexto, há a necessidade crescente de avaliar a sua actuação, encontrando a melhor forma de sobreviver, crescer e apresentar resultados aos seus *stakeholders*.

Assim, o sucesso da organização dependerá da criação de valor para os clientes, colaboradores, gestores, Estado e sociedade em geral, tendo como último objectivo a rendibilidade para o accionista.

Deste modo, desde a década de 90, que a avaliação do desempenho organizacional tem passado por uma verdadeira "**revolução**" (Neely, 1999). A nível académico vários autores (Andy Neely, Robert Kaplan, David Norton, Marc Epstein e Jean-François Manzoni) têm desenvolvido diversos trabalhos com o intuito de rever os conceitos e propor novos mecanismos de avaliação mais adequados aos novos contextos e às novas realidades.

Entre esses autores, destacam-se Kaplan e Norton que em 1992 conceberam o *Balanced Scorecard*, considerando as seguintes dimensões: satisfação dos clientes, processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar, para efeitos da avaliação do desempenho organizacional.

Na maioria destes trabalhos destaca-se a necessidade de desenvolver novos mecanismos de avaliação de desempenho que reflectam a utilização de medidas de desempenho balanceadas, ou seja, um equilíbrio entre indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e que a avaliação de desempenho seja um processo sistemático e integrado na organização, avaliando os vários aspectos operacionais a fim de verificar se os objectivos de longo prazo estão a ser alcançados (Kaplan e Norton, 2000c).

Actualmente, observa-se uma tendência para considerar a estratégia no centro da concepção de um sistema de avaliação de desempenho, para induzir acções e comportamentos (Kaplan e Norton, 2001a) e ainda para ser considerada como o principal elemento para alinhar e comunicar a estratégia na organização (Neely, Bourne e Kennerley, 2000).

### 2.2.2. A Inadequação das Medidas de Desempenho Tradicionais

Com a evolução dos sistemas organizacionais, aumento da concorrência, necessidade de diversificação e a introdução de novas tecnologias de produção e informação, muitos gestores começaram a constatar que as tradicionais medidas de desempenho baseadas em indicadores financeiros eram pouco sensíveis para a tomada de decisão, uma vez que as mesmas foram desenvolvidas para cumprir os requisitos de *reporte* financeiro de uma organização, em vez de serem desenvolvidas no sentido de orientar e direccionar a estratégia do negócio (Kaplan, 1984), (Neely et al., 1995).

De acordo com Neely (1999) existem vários factores que influenciaram a necessidade de rever a avaliação do desempenho das organizações:

- **Alterações da natureza do trabalho**

Nos anos 50 e 60 os sistemas contabilísticos/financeiros atribuíam as despesas gerais com base na mão-de-obra directa, pelo facto de que o custo da mão-de-obra directa muitas vezes constituía mais de 50% do custo dos bens produzidos. Nos anos 80, o custo da mão-de-obra directa raramente constituía mais do que 5 a 10% dos custos dos bens produzidos, devido aos fortes investimentos na automatização dos processos de produção. A diminuição da representatividade dos custos de mão-de-obra directa nos custos totais do produto resultou numa alteração nos custos indirectos, provocando informações erradas nos custos do produto. Estes argumentos resultaram no desenvolvimento de métodos alternativos de custeio de produtos, notabilizando-se o Custeio Baseado em Actividades (ABC – *Activity-Based Costing*).

- **Aumento da concorrência**

Com o aumento da concorrência as organizações foram obrigadas a reduzir custos e a aumentar o valor acrescentado dos seus produtos. Estas alterações afectaram a avaliação de desempenho de três formas:

- O facto das organizações terem que competir em mercados onde o valor do bem é mais importante para o consumidor do que o seu respectivo custo, muitas delas procuram activamente diferenciarem-se da concorrência ao nível da qualidade do serviço, flexibilidade, personalização, inovação e rapidez de resposta, implicando uma necessidade na procura de informações acerca do seu desempenho num vasto leque de dimensões;
- Como consequência da alínea anterior, muitas organizações aperceberam-se do benefício de alinhar as medidas de desempenho com a estratégia, o que incentivou a sua implementação e influenciou comportamentos com a mesma;

- As avaliações de desempenho passaram a constituir um meio de comunicação para os colaboradores visualizarem o que é mais importante para o negócio.

- **Iniciativas específicas de melhoria**

Em resposta ao aumento da concorrência, muitas organizações necessitaram de encontrar novas formas para melhorar a eficácia do negócio. Novas filosofias de gestão, programas de qualidade e tecnologias de processo - tais como *Total Quality Management* e o *Benchmarking* - foram adoptados com o objectivo de melhorar o desempenho dos produtos, dos serviços, dos processos e do negócio como um todo.

- **Prémios de qualidade nacionais e internacionais**

Como reconhecimento da melhoria do desempenho, vários prémios de qualidade, tanto nacionais como internacionais, foram criados com o objectivo de promover e reconhecer as organizações que apresentam melhorias expressivas do desempenho.

- **Alterações nas funções organizacionais**

Vários grupos passaram a ter uma atitude mais activa em relação à avaliação de desempenho. Segundo Neely (1999), muitas das críticas em relação aos sistemas contabilísticos/financeiros para avaliação de desempenho tiveram origem na própria comunidade contabilística. Os gestores de recursos humanos tiveram um papel muito activo na influência das medidas sobre o comportamento das pessoas e o desenvolvimento de sistemas de recompensa baseados no desempenho.

- **Alterações nas exigências externas**

Actualmente as organizações estão sujeitas a uma grande diversidade de exigências externas, com implicações ao nível da avaliação do desempenho organizacional. Por exemplo, cada vez mais, as organizações devem fornecer informações do desempenho para responder às necessidades dos *stakeholders*.

- **O poder da tecnologia de informação**

A tecnologia de informação possibilitou não só a ampliação da capacidade de recolher e analisar dados, como também melhorar a apresentação e a divulgação da informação ao longo da organização.

Deste modo, os indicadores de desempenho financeiros como forma de avaliação de desempenho são considerados inadequados por Neely (1999) pelos seguintes motivos:

- Dão ênfase e incentivam decisões de curto prazo, afectando o investimento a longo prazo;

- Não focam a estratégia da empresa de forma eficiente;
- Falham no fornecimento de informações relacionados com a qualidade, entrega e flexibilidade;
- Incentivam optimizações pontuais;
- Encorajam os gestores a minimizar os desvios face ao *standard*, em vez de estimular a procura da melhoria contínua;
- Não conseguem traduzir métricas sobre o cliente e desempenho da concorrência;
- Não incentivam a inovação e a melhoria contínua;
- Não estão integrados entre si ou alinhados com os processos de negócio.

Apesar dos indicadores de desempenho financeiros serem criticados pela sua focalização retrospectiva e pela incapacidade de definir uma trajectória para a criação de valor, Kaplan e Norton (1992) vão mais longe na crítica a estes indicadores, afirmando que não melhoram a satisfação dos clientes, a qualidade e a motivação dos colaboradores.

Porém, ao contrário do que possa parecer, as organizações não devem simplesmente deixar de utilizar os seus indicadores financeiros, visto que estes são importantes para sintetizar as consequências económicas imediatas de acções consumadas, além de quantificarem o lucro, satisfazer accionistas e o próprio mercado accionista, que utiliza este tipo de indicadores para prever as oscilações dos valores de acções.

Assim, segundo Epstein e Manzoni (1997), apesar dos indicadores financeiros tenderem a obter o impacto das decisões com algum tempo de atraso, também apresentam importantes benefícios:

- Transformam o impacto das decisões numa unidade de medida (dinheiro);
- Permitem obter os custos entre recursos e o custo da capacidade produtiva.

### **2.2.3. As Características para um Novo Sistema de Avaliação de Desempenho**

Conforme foi descrito no ponto anterior, quando o ambiente externo começou a intervir mais nas organizações, a avaliação de desempenho tradicional apoiada por indicadores financeiros, tornou-se inadequada, devido à sua visão de curto prazo e à sua focalização na produção e nos accionistas. Com a mudança no sentido de uma focalização para o mercado, tornou-se necessário gerar valor futuro, investindo em melhorias para a satisfação dos clientes e não apenas no controle das operações e na redução de custos.



Kaplan e Norton (1996a) identificaram diversas iniciativas de melhoria após a década de 80 (Gestão da Qualidade Total, Produção e Sistemas de Distribuição, *Just-in-Time*, Organização Orientada por Processos, Gestão de Custos Baseada em Actividades, *Empowerment* e Reengenharia) utilizadas pelas organizações, pelo facto das mesmas apresentarem um conjunto de características operacionais, tais como:

- **Processos inter-funcionais:** processos de negócios interligados, que abrangem todas as áreas tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a flexibilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos;
- **Ligação com clientes e fornecedores:** a tecnologia da informação permite que as organizações integrem os processos de compras, produção e entrega, de modo que as operações sejam desencadeadas pelos pedidos dos clientes;
- **Segmentação de clientes:** existe uma tendência na diminuição de produtos e serviços padronizados, dando lugar à personalização tendo em conta diversos segmentos de mercado, sem pôr em causa os preços pelo facto das operações envolverem uma elevada diversidade de processos;
- **Escala global:** as fronteiras nacionais deixaram de ser um obstáculo à concorrência entre organizações. Actualmente, deve combinar-se a eficiência e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade em relação às expectativas dos clientes locais;
- **Inovação:** os ciclos de vida dos produtos continuam a diminuir. As organizações que competem em sectores de rápida inovação tecnológica devem prever as necessidades futuras dos clientes, criando produtos e serviços inovadores e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto;
- **Colaboradores do conhecimento (*Knowledge Workers*):** deixa de existir a elite intelectual (gestores e engenheiros) e os trabalhadores directos que só utilizavam a força física. Agora, todos os colaboradores devem acrescentar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer.

Estas características contribuíram para a alteração das variáveis a monitorizar e, como consequência, uma mudança ao nível do conteúdo dos respectivos mecanismos de avaliação de desempenho (Quadro 1), passando de sistemas baseados em indicadores financeiros para sistemas onde se considera também a qualidade, os clientes (internos e externos) e o processo de aprendizagem.

**Quadro 1 - Sistema de Avaliação de Desempenho Tradicional versus Novo Sistema de Avaliação de Desempenho**

Sistema de Avaliação de Desempenho Tradicional	Novo Sistema de Avaliação de Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acção Financeira (focalização no passado)</li> <li>- Flexibilidade limitada</li> <li>- Não existe ligação à estratégia operacional</li> <li>- Focalizado nos accionistas</li> <li>- O objectivo é reduzir os custos</li> <li>- Vertical</li> <li>- Custo e <i>outputs</i></li> <li>- Focalizado na aprendizagem e incentivo individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acção no Cliente (focalização no futuro)</li> <li>- Flexibilidade e dedicação à responsabilidade</li> <li>- Ligação à estratégia organizacional</li> <li>- Focalizado para o mercado</li> <li>- O objectivo é aumentar o desempenho</li> <li>- Horizontal</li> <li>- Qualidade, entrega, tempo e custo avaliado simultaneamente</li> <li>- Focalizado na aprendizagem organizacional e incentivo individual</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schalkwyk (1998)

No trabalho de revisão de literatura realizado por Neely et al (2000) foram identificadas as características que deverão ser consideradas no desenho de um sistema de avaliação de desempenho. As características foram classificadas em dois grupos (Quadro 2): no primeiro foram incluídas aquelas que evidenciam o processo do projecto e no segundo aquelas que evidenciam o resultado do processo de um sistema de avaliação de desempenho.

**Quadro 2 - Características para o Desenho de um Sistema de Avaliação de Desempenho**

O Processo do Projecto	O Resultado do Processo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indicadores de desempenho devem ser escolhidos a partir dos objectivos e da estratégia da organização</li> <li>- O objectivo de cada indicador de desempenho deve ser claro</li> <li>- A recolha de informação e métodos de cálculo do indicador de desempenho devem ser bem definidos</li> <li>- Todos (clientes, colaboradores e gestores) devem estar envolvidos na selecção dos indicadores de desempenho</li> <li>- Os indicadores de desempenho seleccionados devem considerar a organização como um todo</li> <li>- O processo deve ser revisto facilmente quando as circunstâncias mudam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indicadores de desempenho devem facilitar o <i>benchmarking</i></li> <li>- Os indicadores de desempenho baseados em rácios são preferíveis a valores absolutos</li> <li>- Os indicadores de desempenho devem estar de acordo com o controlo da unidade organizacional avaliada</li> <li>- Os indicadores de desempenho objectivos são preferíveis aos indicadores subjectivos</li> <li>- Devem ser adoptados indicadores não financeiros</li> <li>- Os indicadores de desempenho devem ser simples e de fácil utilização</li> <li>- Os indicadores de desempenho devem permitir um rápido <i>feedback</i></li> <li>- Os indicadores de desempenho devem estimular a melhoria contínua em vez de servirem apenas para monitorizar</li> </ul>

Fonte: Neely et al (2000)

Ao nível da implementação de um sistema de avaliação, foram caracterizados diversos aspectos que contribuem para o sucesso, considerando a nova realidade das organizações (CIMA, 2002):

- O sistema de avaliação de desempenho deve ser integrado com a estratégia global do negócio - todos as dimensões da avaliação de desempenho devem focalizar o alinhamento entre os objectivos, indicadores, tomadas de decisão e incentivos;
- Deve haver um sistema de *feedback* e revisão - os indicadores de desempenho para serem úteis devem permitir um ciclo contínuo de comparação entre os resultados actuais com os resultados do planeamento original e essa prática tem de “alimentar” o processo de tomada de decisão;
- O sistema de avaliação de desempenho deve ser abrangente - todo o sistema de avaliação de desempenho deverá reflectir uma série de factores que contribuam para o sucesso da organização, como por exemplo, qualidade do serviço e inovação, e esses factores necessitam de indicadores financeiros e não financeiros, sendo que a diversidade deles deverá reflectir-se em todos os níveis da organização;
- O sistema de avaliação de desempenho deve ser propriedade de todos os colaboradores e ter o suporte de toda a organização - a implementação precisa de ser feita de cima para baixo na organização (*top-down*) de maneira que a gestão de topo ao estabelecer a estratégia possa determinar os objectivos e desenvolver as medidas de desempenho apropriadas;
- Os indicadores de desempenho devem ser coerentes e concretizáveis - os indicadores e os objectivos devem ser realistas o suficiente para encorajar o desempenho desejado. Os indicadores devem ser considerados coerentes pela organização, pois são realizadas comparações entre os indicadores de desempenho e os diferentes departamentos ou unidades de negócio e torna-se crucial que sejam analisados com igualdade;
- O sistema deve ser simples, claro e compreensível - um sistema muito complexo gera burocracia e confusão. É importante a focalização na estratégia do negócio, evitando um excesso de medidas de desempenho. As medidas precisam de ser compreendidas e comunicadas por toda a organização, razão pela qual se deve ter um sistema simples e directo. Assim, assegura-se que, quando as comparações são feitas através da organização, os indicadores são interpretados da mesma forma por todos.

Em termos de conclusões, as características que devem ser contempladas para um novo sistema de avaliação de desempenho são:

- Apresentar medidas de eficiência e de eficácia;
- Ter um número reduzido, mas suficiente de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros;
- Estar direccionado para os processos críticos de negócio;
- Medir resultados e processos;

- Apresentar medidas internas e externas e ambas poderem ser integradas na organização;
- Apoiar o processo de aprendizagem individual e organizacional;
- Recolher e organizar as informações de forma contínua;
- Parte integrante dos sistemas de gestão da organização;
- Servir de comparação em relação a outros padrões (*benchmarking*);
- Proporcionar uma perspectiva do desempenho passado, presente e futuro;
- Permitir o envolvimento dos colaboradores na selecção dos indicadores e influenciar o comportamento de todos;
- Possibilitar a melhoria contínua.



## **CAPÍTULO 3**

---

### **FERRAMENTAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

- **Gestão do Desempenho**
- **Processos de Melhoria**
- **Mecanismos de Avaliação**



No capítulo anterior, através da abordagem à evolução da avaliação do desempenho organizacional concluiu-se que, tendo em conta os novos paradigmas da gestão, os novos mecanismos de avaliação devem representar uma visão de longo prazo para a procura de objectivos estratégicos e para a implementação de acções correctivas tendo em conta a melhoria contínua.

Actualmente, somos confrontados no seio das organizações por uma multiplicidade de ferramentas de apoio à avaliação e melhoria de desempenho.

Estas ferramentas são constituídas por indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e por modelos conceptuais que devem visar os seguintes objectivos:

- Utilização dos recursos organizacionais de forma optimizada;
- Obtenção de elevados níveis de satisfação para o cliente;
- Rendibilidade para os accionistas.

Assim, estas ferramentas de gestão devem possibilitar a monitorização e a avaliação dos processos, o envolvimento de todos em processos de melhoria, a transferência de experiências de actividades de melhoria da qualidade para operações diárias do negócio e a promoção da resolução de problemas por meio de métodos de trabalho. Além disso, constituem um meio importante para a melhoria de desempenho ao nível de:

- Definir os reais problemas;
- Identificar as causas;
- Desenvolver e testar soluções;
- Implementar soluções.

Este capítulo tem como principal objectivo apresentar as diversas ferramentas mais utilizadas pelas organizações para a avaliação e melhoria do desempenho organizacional.

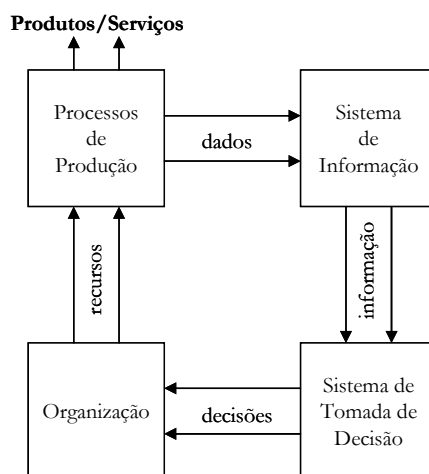
### **3.1. A GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O processo de avaliação do desempenho organizacional ocorre através de um sistema de informações e de um sistema de gestão de uma organização tendo como consequência informações obtidas através da comparação entre o desempenho alcançado e o desempenho desejado.



Segundo Kaydos (1991), o processo de gestão do desempenho tem que ser analisado numa perspectiva da informação (Figura 2) onde a interpretação das informações, identificação dos desvios e suas possíveis causas através da comparação entre o desempenho alcançado e o esperado servem de apoio à tomada de decisão em relação ao desempenho organizacional.

**Figura 2 - O Processo de Gestão do Desempenho**



Fonte: Kaydos (1991)

Deste modo, o processo de gestão de desempenho é um ciclo que recebe constantemente um *feedback* de informações do desempenho obtido e que é comparado com o que se pretendia alcançar. Com essa informação, a organização revê os seus objectivos e os meios para os atingir, possibilitando uma orientação estratégica para a definição das acções necessárias para continuar o ciclo.

O mesmo autor argumenta que o desempenho de qualquer organização é o resultado das decisões tomadas pela gestão de topo e que a qualidade da decisão está limitada à informação disponível no momento da tomada de decisão. Portanto, o desempenho de um negócio está directamente relacionado com a quantidade e qualidade da informação disponível.

Assim, um sistema de avaliação de desempenho deve, em relação ao sistema de informação ser “abastecido” com informações necessárias e adequadas para a avaliação correcta do desempenho e em relação ao sistema de gestão possibilitar julgamentos correctos e válidos para a tomada de decisão dos gestores, objectivando a melhoria organizacional.

Desta forma, a avaliação de desempenho deve fazer parte integrante no processo de gestão nas fases de planeamento e controlo das organizações, sendo utilizada como ferramenta para proceder ao planeamento e controlo da afectação dos recursos disponíveis.

Segundo Kaydos (1991) e Lebas (1995), para que a gestão de desempenho seja um processo eficaz é necessário que:

- O sistema de informação evidencie a realidade das operações possibilitando o “abastecimento” do sistema de avaliação de desempenho que, por sua vez, deverá reflectir a estratégia da organização;
- O comprometimento e envolvimento de todos;
- Os recursos organizacionais suportem as estratégias pretendidas pela organização.

Na perspectiva de Bititci et al. (1997), o processo de gestão de desempenho é um processo através da qual a organização gere a sua *performance* e alinha os objectivos e estratégias organizacionais. O objectivo deste processo é promover um ciclo pró-activo, no qual as estratégias são desdobradas em todos os processos de negócio, actividades e tarefas para proporcionar uma gestão eficaz das decisões e para garantir o envolvimento de todos os colaboradores na melhoria contínua dos processos organizacionais.

Assim, segundo os mesmos autores, as medidas de desempenho devem estar focalizadas no incremento da eficiência e eficácia dos processos, produtos/serviços e deve acontecer com base num processo pró-activo que monitoriza e identifica as oportunidades de melhoria desses processos, produtos/serviços, através da implementação de melhores práticas.

Paralelamente, a gestão orientada por processos tem assumido nos últimos anos um papel determinante no pensamento e nas práticas de gestão devido à sua contribuição para a melhoria do desempenho das organizações.

Ainda que as organizações sejam tradicionalmente estruturadas a partir de uma visão funcional, os seus objectivos de satisfazer os clientes são alcançados através de um conjunto de actividades ou processos, formando uma cadeia de valor acrescentado, desde o desenvolvimento de produtos e serviços, passando pelas actividades de comercialização, produção, distribuição e serviços pós-venda.

Assim, o actual paradigma prende-se com a identificação correcta dos processos críticos do negócio, denominados **fontes de criação de valor**, que requer um novo estilo de gestão e uma capacidade de visualizar horizontalmente através de toda a organização, sempre numa perspectiva do cliente.

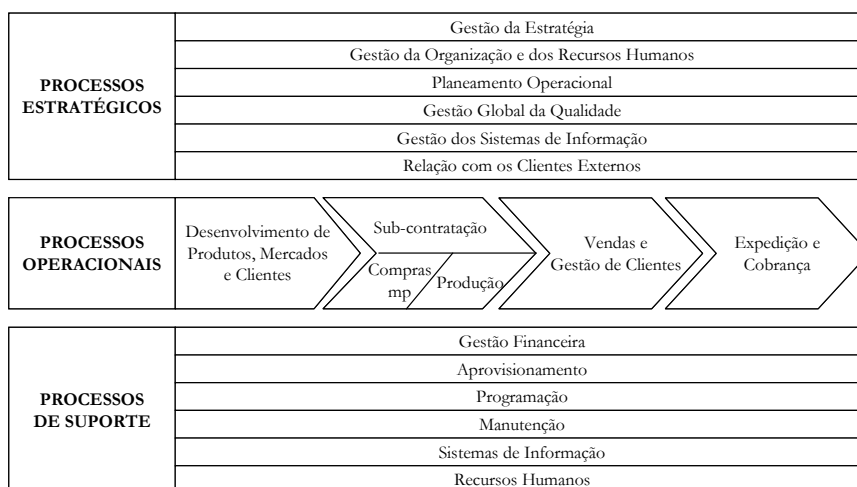
A classificação de processos facilita a decisão sobre as formas de gestão e controlo e normalmente reflecte a sua importância e relevância para acrescentar valor ao cliente interno e externo e à organização no seu todo.

De acordo com a *American Productivity and Quality Center* é possível classificar os processos em:

- **Processos estratégicos** - estabelecem a estrutura de gestão da organização e são os condicionantes imprescindíveis de todos os outros processos. A sua actuação em fazer convergir toda a organização para o cliente e transpondo os valores da organização para todos os outros processos estabelecem, nomeadamente, as formas de actuação internas, as relações com a sociedade e as formas de operação;
- **Processos operacionais** - pertencem à cadeia interna de valor acrescentado de uma organização, como produzir e vender e, consequentemente, estão orientados para o mercado (clientes, parceiros e concorrência) e directamente ligados aos produtos e serviços. Os seus resultados são directamente percebidos pelos clientes (valor para o cliente) e geralmente intervêm em várias áreas funcionais para a sua realização;
- **Processos de suporte** - suportam as actividades primárias do negócio, ou seja, estão focalizados no apoio aos processos estratégicos e operacionais e aos clientes internos e estão sujeitos a normas/orientações internas que são essenciais para o funcionamento da organização.

A Figura 3, apresentada pela *American Productivity and Quality Center* representa um modelo de referência de processos de negócio de uma organização genérica.

**Figura 3 - Modelo Genérico de Processos de Negócio**



Fonte: Adaptado de APQC (2005)

Este método de classificação de processos visa incentivar a gestão das organizações ao nível das suas próprias actividades de um ponto de vista de processos transversais, interfuncionais ou interdepartamentais em alternativa ao ponto de vista estritamente funcional.

## **3.2. PROCESSOS DE MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

### **3.2.1. O *Benchmarking***

As mudanças ocorridas em todos os domínios da actividade organizacional, resultantes da globalização dos mercados, têm obrigado as organizações a enfrentar novas oportunidades através da comparação concorrencial, de forma a torná-las mais eficientes.

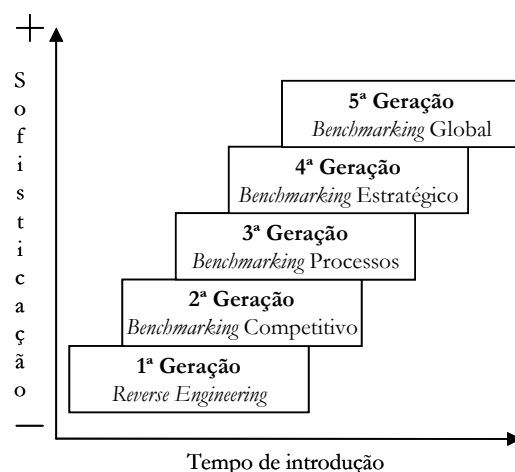
Através do *Benchmarking*, processo de pesquisa, contínuo e sistemático que permite realizar comparações entre processos e práticas de gestão, as organizações identificam oportunidades de mercado, possibilitando o reconhecimento das tendências e os aspectos fundamentais sobre o que se pode apresentar como vantagem competitiva (Watson, 1994).

O *Benchmarking* visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparam o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, com o objectivo de alcançar uma posição de liderança.

Estes estudos identificam serviços e processos de elevado nível de qualidade noutras organizações, ou sectores da própria organização, permitindo avaliar como tais resultados são obtidos e incorporar o conhecimento, quando aplicável, aos seus processos e produtos.

Apesar do conceito de *Benchmarking* ser recente na literatura, com a publicação do primeiro livro em 1989 por Robert Camp: *Benchmarking – The search for industry best practices that lead to superior performance*, na prática, a sua utilização é muito antiga. Com efeito as organizações sempre procuraram estudar a concorrência com o objectivo de adquirirem conhecimentos sobre a forma como são realizadas as suas operações e produtos, através da comparação do nível de custos, salários, entre outros, ou para identificar ideias que posteriormente servem para adaptar, adoptar e melhorar produtos, funções e práticas.

Segundo Watson (1994), o conceito *Benchmarking* foi evoluindo ao longo do tempo através de cinco gerações caracterizadas por alterações no âmbito dos seus objectivos, conforme a Figura 4:

Figura 4 - Evolução do *Benchmarking*

Fonte: Watson (1994)

A **primeira geração** de *Benchmarking* teve origem na década de 70 e foi considerada como uma análise competitiva do produto ou orientada para o produto. A sua utilização consistia na comparação entre as características dos produtos, funcionalidade e desempenho com produtos semelhantes da concorrência. Bogan e English (1997) denominaram esta análise como o processo de medição através do qual se realizam comparações.

A **segunda geração** surge da necessidade de melhorar a competitividade através do aumento da eficiência de processos. Foi com a Xerox entre 1976 e 1986 (Camp, 1989) que, através da ameaça de produtos mais competitivos oriundos do mercado Japonês, iniciaram um processo que incidia essencialmente nas comparações de produtos, através da análise de capacidade e características de componentes e formas de montagem.

A **terceira geração** de *Benchmarking* desenvolveu-se durante 1982-1988 e, segundo (Watson, 1994), caracterizou-se pela passagem da análise dos competidores dentro de uma indústria, para os que se encontravam fora dessa indústria. Desta forma o facto de serem analisadas organizações não concorrentes facilitou o processo pela maior disponibilidade para partilhar informação. Assim, o *Benchmarking* de processos baseia-se no desenvolvimento de analogias entre os processos organizacionais de duas ou mais organizações.

A **quarta geração** é designada de *Benchmarking* estratégico, que Watson (1994) define como um processo sistemático para avaliar alternativas, implementar estratégias e melhorar o desempenho através da adaptação de estratégias bem sucedidas de parceiros externos que participam numa aliança organizacional conjunta.

A **quinta geração** consiste numa comparação global onde, para além das outras variáveis, as metodologias organizacionais, o comércio internacional e a cultura são tomadas em consideração.

Actualmente, a prática do *Benchmarking* é incorporada como uma alternativa viável aos métodos de gestão, sendo utilizada como uma ferramenta no processo sistemático e contínuo de comparação da nossa eficiência, em termos de produtividade, qualidade e práticas, com as organizações que representam a Excelência (Karlof e Ostblom, 1996).

No entanto, outras definições podem ser consideradas:

Segundo David T. Keans citado por Camp (1989) da Xerox Corporation, o *Benchmarking* é um processo contínuo de medição de produtos e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou em relação às organizações reconhecidas como líderes na sua indústria.

Watson (1994) define o *Benchmarking* como um método estruturado de aprendizagem das organizações através do processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas organização-a-organização para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou de vantagem competitiva.

Segundo a *American Productivity and Quality Center* define *Benchmarking* como um processo que possibilita identificar, compreender e adaptar práticas e processos excelentes de organizações em qualquer parte do mundo, para ajudar a organização a melhorar o seu desempenho.

Para Camp (1993) o *Benchmarking* é um processo de gestão e de auto-aperfeiçoamento que, para ser eficaz, precisa de continuidade, não podendo ser realizado uma única vez e, a seguir, abandonado assumindo que as tarefas ficaram concluídas. Deve então constituir-se como um processo contínuo, porque as melhores práticas mudam constantemente e os líderes também.

Ao nível de objectivos, Watson (1994) considera que o objectivo principal do *Benchmarking* é apoiar o desenvolvimento do plano organizacional estratégico anual. Para isso, este autor sugere o estabelecimento de metas realistas para conseguir ultrapassar factores críticos de sucesso para a organização e através da identificação dos melhores métodos, apoiar também a melhoria contínua de processos organizacionais chave.

Assim, considera-se o *Benchmarking* a maneira mais eficiente de melhorar o desempenho, eliminando o processo de aprendizagem através da tentativa e erro.

O seu sucesso depende da existência das seguintes condições:

- Comprometimento com a necessidade de melhoria;
- Reconhecimento e aceitação de que existem abordagens a serem apreendidas a partir da experiência de terceiros que podem levar à melhoria de desempenho;
- Possibilidade de acesso à experiência de terceiros.

Ao nível dos benefícios, o principal é a orientação da organização para o exterior, na procura permanente de oportunidades de melhoria das suas práticas, processos, custos, prazos, serviço de entrega, entre outras e para conseguir a melhoria do seu desempenho.

Para, além disso, o *Benchmarking* proporciona outro tipo de benefícios à organização tais como:

- Promove o conhecimento do meio competitivo;
- Facilita o reconhecimento interno da própria organização;
- Promove a mudança e reduz a resistência interna;
- Facilita a orientação por objectivos.

### 3.2.2. A Gestão da Qualidade Total

A abordagem da Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM) teve a sua origem no Japão após a Segunda Guerra Mundial através da forte competição interna que conduziu as organizações Japonesas à procura de elevados padrões de qualidade.

A filosofia da Gestão da Qualidade Total é um sistema de gestão integrado que abrange um conjunto de princípios desenvolvidos para motivar todos os membros da organização em melhorar continuamente os processos organizacionais com o objectivo de satisfazer e exceder as expectativas dos clientes (Lau e Anderson, 1998).

Através desta filosofia de gestão, existe a necessidade de desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que privilegie o trabalho de equipa e o esforço colectivo no sentido de compreender as necessidades dos clientes internos e externos da organização, tendo em vista a melhoria contínua da sua satisfação.

O facto da Gestão da Qualidade Total ser o resultado do contributo de diversos autores (W. E. Deming, J. M. Juran, P. B. Crosby, K. Ishikawa e A. V. Feigenbaum), não é fácil construir uma

definição única para o mesmo. No entanto, Lau e Anderson (1998) desenvolveram um trabalho que consistia em identificar os principais elementos que estão associados às diversas definições de TQM existentes na literatura, propondo o seguinte Quadro 3:

**Quadro 3 - Principais elementos do TQM**

<i>Total</i>	<i>Quality</i>	<i>Management</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A participação do colaborador e do trabalho de equipa é essencial</li> <li>- Todos deverão desenvolver a sua dedicação em relação à qualidade</li> <li>- Envolver todos os níveis hierárquicos e funcionais da organização</li> <li>- Aplicar sistemas de pensamento para a melhoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação para os Clientes (internos e externos)</li> <li>- Focalização na melhoria contínua</li> <li>- Formação especializada e conhecimento</li> <li>- Encorajar a inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O compromisso da gestão de topo é essencial</li> <li>- Estabelecer propósitos e valores para a organização</li> <li>- Capacidade de liderança</li> <li>- Alteração apropriada da cultura organizacional</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lau e Anderson (1998)

De acordo com o quadro anterior, poderemos então definir que a Gestão da Qualidade Total está baseada:

- No envolvimento da gestão de topo;
- Na orientação para o cliente (interno e externo);
- Na focalização dos factos;
- Na melhoria contínua;
- Na participação do indivíduo.

No que respeita às principais razões para a implementação da Gestão da Qualidade Total e para além da necessidade das organizações terem que competir e sobreviver no mercado, a Gestão da Qualidade Total propõe que seja analisado o custo/benefício da qualidade, ou seja, o recurso aplicado para prevenir, avaliar, corrigir problemas, desperdícios e falhas nos serviços ou produtos.

Outro aspecto é o envolvimento dos recursos humanos na concepção dos processos de trabalho e nas mudanças organizacionais e a sua participação em equipas de decisão, que anteriormente estavam concentradas nos níveis hierárquicos superiores.

Neste contexto, os colaboradores são uma peça fundamental na organização. A melhoria da qualidade a custos mais baixos só pode ser alcançada se a organização tiver colaboradores satisfeitos, envolvidos e qualificados e o que a diferencia de outros modelos é a ênfase na constante melhoria do desempenho contínuo dos indivíduos, das equipas e das organizações.



A implementação da Gestão da Qualidade Total provoca uma alteração das variáveis estratégicas a monitorizar, implicando uma mudança ao nível do conteúdo do respectivo sistema de avaliação de desempenho. Os indicadores financeiros deixam de predominar na avaliação de desempenho, passando a considerar-se a qualidade, os clientes (internos e externos) e o processo de aprendizagem como factores preponderantes na avaliação de desempenho.

Assim, a informação sobre os clientes, fornecedores, concorrentes, produtos/serviços e processos é essencial para a tomada de decisão num contexto de Gestão da Qualidade Total, pelo que estas variáveis devem obrigatoriamente fazer parte de qualquer sistema de avaliação de desempenho (Lau e Anderson, 1998).

### 3.2.3. O Seis Sigma

O processo Seis Sigma ( $6\sigma^1$ ) foi inicialmente desenvolvido e implementado por Bob Galvin, em 1986, na empresa americana Motorola (Eckes, 2001), quando foi confrontado com uma forte perda de competitividade dos seus produtos devido ao aumento de reclamações dos clientes relativas a falhas no produto.

O seu princípio baseou-se em recorrer a uma gestão eficaz para diminuir o número de peças defeituosas sem recorrer a novas tecnologias nem a novos colaboradores (Eckes, 2001).

Na década de 90, o Seis Sigma ficou amplamente conhecido, através de Jack Welch, CEO da General Electric, quando foi anunciado um sucesso financeiro significativo em consequência dos resultados obtidos e ainda através das contribuições importantes de organizações como IBM, Xerox, Texas Instruments Ford, Americam Express, LG, Samsung e Johnson & Johnson (Eckes, 2001).

O Seis Sigma, conforme Eckes (2001), é uma abordagem estratégica e rigorosa de elevado nível, focalizada no uso de técnicas estatísticas, que visa compreender os erros da *performance* produtiva. Através de uma focalização nas necessidades dos clientes e na eliminação dos defeitos, o resultado é o aperfeiçoamento progressivo dos processos de uma organização no desenvolvimento e entrega de produtos e serviços próximos da perfeição e para atingir o desempenho de nível mundial.

---

<sup>1</sup> Sigma é uma letra grega usada na estatística que representa o desvio-padrão de uma distribuição, ou seja, representa a dispersão ou a variabilidade dos resultados de uma amostra ou processo. Quanto maior é o desvio-padrão, maior a variação esperada de um resultado. Processos que representam um desvio-padrão pequeno geram resultados com pouca variação, ou mais próximos do resultado esperado. É um valor desconhecido que é estimado a partir de diversos parâmetros de uma amostra representativa. É, portanto, uma medida da quantidade de variabilidade que existe quando medimos alguma coisa.

Em termos estatísticos, Sigma é a medida da variação em relação à média, e quando aplicada a um processo de negócio, representa o número de defeitos que provavelmente ocorrerão por um milhão de oportunidades: quanto maior o Sigma, menor a quantidade de defeitos.

Segundo Pande e Halpp (2001), o objectivo do Seis Sigma é proporcionar diversas formas de sucesso organizacional em variáveis como a redução de custos, melhoria da produtividade, crescimento da quota de mercado, retenção de clientes, redução de tempo de ciclo, redução de defeitos, mudança cultural e desenvolvimento de produtos e serviços.

Do ponto de vista dos processos, trata-se de uma abordagem sistemática para desencadear melhorias e para reduzir falhas que afectam o que é crítico para o cliente, aumentando a sua satisfação e reduzindo custos. Tais aspectos são obtidos através da focalização na eliminação do desperdício, na redução de defeitos e na redução da variabilidade do resultado dos processos que se deseja controlar (Coronado e Antony, 2002).

Assim, a sua metodologia considera que se podemos medir quantos “defeitos” temos num processo, então podemos sistematicamente eliminar esses defeitos e chegar o mais próximo possível dos “zero defeitos”.

Como a maioria das organizações opera no nível quatro sigma, o que equivale a 6.210 defeitos por milhão de oportunidades de haver defeitos, o nível Seis Sigma significa tecnicamente que não existe mais do que 3,4 de defeitos por milhão de oportunidades em qualquer processo, produto ou serviço (Pande e Halpp, 2001).

No entanto, mais importante do que a definição técnica é o processo do Seis Sigma como uma disciplina e uma abordagem quantitativa para a melhoria de medidas definidas nos processos de negócio. Esta abordagem conduz todo o processo de selecção dos projectos certos, baseados no seu potencial para melhorar o desempenho e seleccionar e formar as pessoas certas para obter os resultados da actividade.

Ao nível da metodologia Seis Sigma, Eckes (2001) apresenta o método DMAMC utilizado pela General Electric que inclui o uso de um conjunto de ferramentas que, apesar de serem utilizadas na Gestão da Qualidade Total, são implementadas de acordo com uma abordagem sistemática e orientada para o projecto, através de um ciclo composto pelas seguintes fases:

- a) **Definição** - Após a identificação dos possíveis projectos pela gestão de topo, a equipa avalia os projectos, atribui prioridades e selecciona os projectos adequados. De seguida, prepara a missão do projecto e inicia-se o trabalho da equipa;
- b) **Medição** - identificação das características chave do produto e os parâmetros do processo. Compreensão dos processos e medição do rendimento ou o estabelecimento de métricas válidas e seguras que permitam apoiar a monitorização do progresso desejado;

- c) **Análise** - identificação dos determinantes chave (causas potenciais) do processo/problema através da recolha de dados, desenvolvimento e validação de hipóteses sobre as fontes de variação e as relações de causa-e-efeito para confirmar os determinantes do funcionamento do processo e tomar acções correctivas;
- d) **Melhoria** - Desenvolvimento de soluções para as causas dos problemas, testar soluções, medir os impactos das acções correctivas e otimizar o rendimento do processo;
- e) **Controlo** - Estabelecimento de métodos *standard* e resolução de problemas adicionais. As acções correctivas devem ser estabelecidas como procedimentos a verificar, mas podem ocorrer problemas adicionais que exigirão ajustamentos.

O facto das ferramentas utilizadas neste método não serem novas, tais como, diagramas de dispersão, diagramas de actividades, diagramas de Pareto, entre outras, a abordagem Seis Sigma adiciona-lhes um considerável valor tendo em conta as seguintes vantagens:

- Permite formalizar a utilização de ferramentas estatísticas em vez da sua utilização individualizada e desligada dos processos;
- Fornece um mapa de percurso genérico ou uma abordagem em várias etapas com o objectivo de integrar as ferramentas de forma adequada, tal como DMAMC;
- Realça a necessidade de compreender e reduzir a variabilidade em vez de apenas fazer a sua estimativa.

Assim, a grande vantagem na utilização deste processo é, segundo Eckes (2001) e Pande e Halpp (2001), contribuir para a melhoria de processos através da redução da variação dos resultados esperados dos processos traduzindo-se nos seguintes benefícios:

- Melhoria da satisfação do cliente;
- Maior compreensão dos requisitos do cliente;
- Análise dos *inputs* críticos necessários para responder a alterações dos requisitos dos clientes;
- Melhoria na entrega e no desempenho da qualidade;
- Melhoria do fluxo do processo;
- Aumento da produtividade;
- Redução de tempo de ciclo;
- Melhoria da capacidade;
- Melhoria da fiabilidade do produto;
- Redução dos defeitos totais;
- Redução de custos, através de uma abordagem fundamentada em relação à melhoria;
- Redução da cadeia de desperdício.

### 3.2.4. A Auto-Avaliação

A necessidade das organizações conhecerem os seus pontos fortes e diagnosticarem áreas susceptíveis de melhoria, teve como consequência o reconhecimento da importância do processo de Auto-Avaliação. Este processo permite também a avaliação do desempenho global de uma organização através de padrões amplamente aceites que constituem “boas práticas”.

De acordo com a EFQM (2003a), o processo de Auto-Avaliação é um processo abrangente, sistemático e que deve ser executado periodicamente obtendo-se vários benefícios da sua utilização, que incluem:

- A motivação pela melhoria do desempenho a todos os níveis da organização;
- A instituição de um mecanismo de partilha de boas práticas aos níveis interno e externo;
- Uma aprendizagem para a melhoria sistemática do desempenho.

Deste modo, a Auto-Avaliação deve ser integrada no processo de estabelecimento da estratégia da organização e deve ser explicitamente ligada ao processo de planeamento do negócio.

Actualmente, existem quatro técnicas de Auto-Avaliação (EFQM, 2003c), sem, no entanto, nenhuma poder ser considerada como melhor. O critério de selecção da técnica deve considerar os resultados que se pretende alcançar com o processo de Auto-Avaliação e a própria cultura interna da organização. Tais técnicas são:

- **Técnica de questionário** - permite recolher informações acerca das percepções das pessoas de uma organização, através de um questionário simples tipo sim/não ou mais sofisticado com escala de avaliação;
- **Técnica de *workshop*** - consiste num evento com a duração de meio-dia a um dia e meio com o objectivo de chegar a um consenso acerca de pontos fortes e áreas de melhoria, através do envolvimento de uma determinada equipa num processo de discussão relacionado com a avaliação de evidências;
- **Técnica de formulários** - consiste no preenchimento de formulários baseados nos critérios de um Modelo de Excelência através de pessoas que possuam formação de assessores/avaliadores;
- **Técnica de simulação ao prémio** - trata-se de uma simulação do processo de candidatura a um Prémio de Excelência, através da qual é elaborado um documento de candidatura segundo os requisitos do Prémio que posteriormente será avaliado por uma equipa de assessores/avaliadores.

Os quadros seguintes apresentam o modo como as diferentes técnicas de Auto-Avaliação se posicionam em relação às principais variáveis que determinam a necessidade de uma organização se submeter à Auto-Avaliação.

Assim, o Quadro 4 apresenta as diversas opções de Auto-Avaliação em relação ao nível de maturidade de uma organização, ou seja, do ponto de vista do compromisso com o processo de Auto-Avaliação e recursos disponíveis.

**Quadro 4 - Factores de Selecção da Técnica de Auto-Avaliação: Níveis de Maturidade e de Esforço**

	ESFORÇO REDUZIDO	ESFORÇO MODERADO	ESFORÇO ELEVADO
<b>Organização Madura</b>	Questionário Workshop	Formulários suportado por avaliação por pares	Simulação ao Prémio ou Candidatura ao Prémio
<b>A Caminho da Excelência</b>	Questionário e Workshop Workshop assistido	Formulários Workshop assistido	Experiência piloto de simulação ao Prémio
<b>No Início do Caminho da Excelência</b>	Questionário elementar	Formulários Workshop assistido	Questionário personalizado Workshop assistido

Fonte: EFQM (2003c)

O Quadro 5 apresenta uma comparação entre as quatro técnicas de Auto-Avaliação em termos de *inputs*, ou pré-requisitos, e *outputs*.

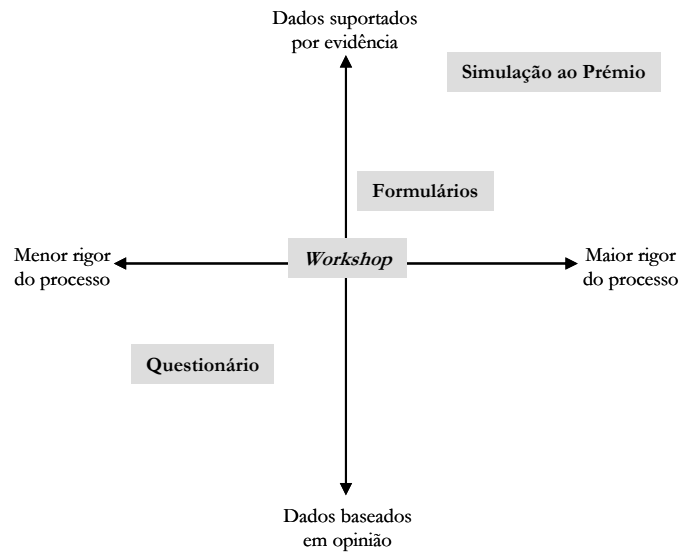
**Quadro 5 - Factores de Selecção da Técnica de Auto-Avaliação: Diferenças entre *Inputs* e *Outputs***

	Esforço	Conhecimento do Modelo	Avaliadores	Visita ao Local	Pontos Fortes e Áreas de Melhoria	Visita ao Local
<b>Questionário</b>	Baixo/Médio	Não	Não	Não	Não	Baixa
<b>Workshop</b>	Médio	Sim	Sim	Não	Sim	Média
<b>Formulários</b>	Médio/Elevado	Sim	Sim	Opcional	Sim	Média/Elevada
<b>Simulação ao Prémio</b>	Elevado	Sim	Sim	Opcional	Sim	Elevada

Fonte: EFQM (2003c)

A Figura 5 estabelece uma relação entre as diversas técnicas de Auto-Avaliação, na perspectiva do rigor do processo e do tipo de dados recolhidos.

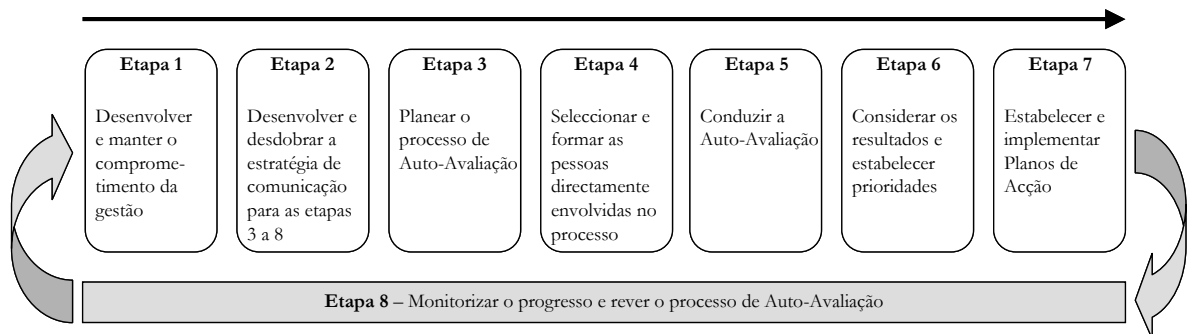
Figura 5 - Factores de Selecção da Técnica de Auto-Avaliação



Fonte: EFQM (2003c)

Após a selecção da técnica mais adequada, desencadeia-se o processo apresentado na Figura 6 que representa de uma forma genérica as etapas envolvidas no planeamento e realização da Auto-Avaliação, que pode ser realizada em toda a organização ou apenas numa unidade.

Figura 6 - Processo de Auto-Avaliação



Fonte: EFQM (2003c)

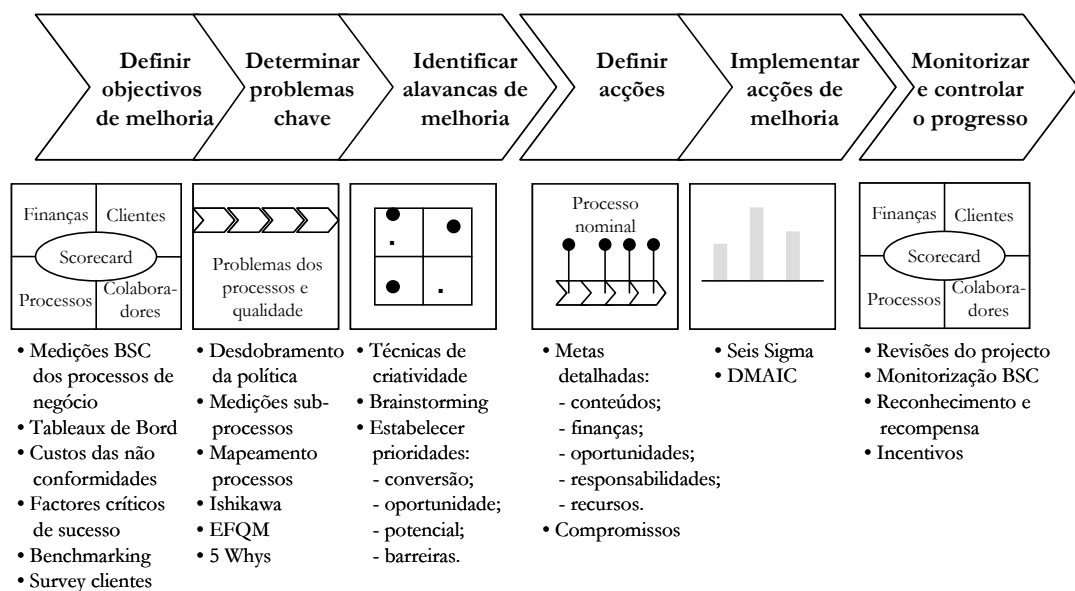
Através da experiência da *European Foundation for Quality Management* ao longo dos anos na análise de processos de Auto-Avaliação, conclui-se que estes, para atingir os resultados pretendidos, devem ser realizados de forma regular, embora a sua periodicidade dependa do contexto da organização, ou seja, não deve ser encarada como uma iniciativa pontual, realizada apenas num ano (EFQM, 2003c).

É também recomendado que as organizações assegurem que as pessoas envolvidas no processo de planeamento do negócio recebam formação adequada na compreensão do Modelo de Excelência a

utilizar, para que possam interligar os resultados da Auto-Avaliação com o processo de planeamento e estruturar os seus planos tendo em conta os critérios subjacentes ao Modelo de Excelência utilizado.

A Figura 7 apresenta um exemplo, fornecido pela Siemens ICN, de como a organização visualiza a Auto-Avaliação como um **Sistema de Melhoria Estratégica**, demonstrando que o processo de Auto-Avaliação é uma componente chave para determinar os problemas essenciais da organização. De realçar que o sistema apresentado na figura representa um modelo linear mas, na realidade, trata-se de um ciclo para a melhoria contínua do desempenho.

**Figura 7 - Sistema de Melhoria Estratégica em 6 etapas da Siemens ICN**



Fonte: EFQM (2003c)

Em síntese, o processo de Auto-Avaliação oferece às organizações oportunidades de aprendizagem para:

- Identificar e avaliar pontos fortes e áreas de melhoria;
- Monitorizar periodicamente o progresso da organização face ao seu desempenho;
- Melhorar sistematicamente o desenvolvimento da estratégia e do plano de negócio;
- Conhecer o posicionamento actual no percurso da Excelência e o caminho ainda a percorrer;
- Envolver todas as pessoas da organização em processos de melhoria;
- Identificar e partilhar as boas práticas na organização;
- Estabelecer comparações com outras organizações;
- Obter preparação para uma candidatura a um prémio internacional, nacional ou regional.

### **3.3. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

#### **3.3.1. Indicadores de Desempenho Financeiros**

Convencionalmente, os indicadores de desempenho financeiros mais utilizadas no meio empresarial são:

- Resultado Líquido do Exercício;
- Rendibilidade dos Capitais Próprios;
- Rendibilidade dos Capitais Investidos (ROI);
- Valor Económico Acrescentado (EVA®).

##### **3.3.1.1. Resultado Líquido do Exercício**

O Resultado Líquido do Exercício significa a riqueza criada por uma empresa após a remuneração dos seus diferentes intervenientes (funcionários, fornecedores, instituições financeiras e Estado).

Em termos de limitações é um indicador que está sujeito a várias manipulações que resultam da contabilidade “criativa” e o seu resultado depende do método de valorização das saídas de existências e do método de contabilização das amortizações e provisões.

Outra limitação a destacar é não considerar o custo de oportunidade do capital do accionista, o que pode significar que os lucros criados pela organização podem não ser suficientes para aumentar a riqueza do accionista se o compararmos com outras alternativas com o mesmo risco mas com taxas de rendibilidade superiores.

##### **3.3.1.2. Rendibilidade dos Capitais Próprios**

Este indicador significa a comparação entre o Resultado Líquido do Exercício (lucro ou prejuízo) e o Capital Próprio aplicado no período em que foi gerado e permite concluir se a rendibilidade do capital investido é aceitável, comparando-a com a rendibilidade do mercado de capitais e ao custo do financiamento.



Uma limitação deste indicador refere-se ao valor do denominador “Capital Próprio” pelo facto de não incluir o peso da inflação e do tempo. Outra limitação existente é não poder ser utilizado para calcular a rentabilidade de cada negócio ou qualquer actividade da organização.

### 3.3.1.3. Rentabilidade dos Capitais Investidos

A Rentabilidade dos Capitais Investidos, ou também designado por Rentabilidade do Investimento (ROI)<sup>2</sup>, é um indicador que permite medir o desempenho dos capitais totais investidos na organização ou numa unidade de negócio, independentemente da sua forma de financiamento.

Através do seu cálculo, pode avaliar-se a capacidade da organização em gerar lucros para remunerar os capitais totais investidos, independentemente da sua origem (próprios ou alheios), comparando com os níveis do sector e da organização de um ano para o outro, sendo definido um nível considerado como adequado para que um valor demasiado baixo não possa pôr em risco a continuidade da actividade ou do negócio.

De acordo com Neves (2004a), este indicador é utilizado como:

- Medida da eficiência da gestão - pela forma como as organizações utilizam os recursos monetários, materiais, equipamentos, humanos e informação, independentemente da sua forma de financiamento;
- Medida da capacidade de gerar resultados - na determinação do nível de remuneração que a organização pode oferecer aos seus accionistas e credores;
- Medida de planeamento e controlo de gestão - através da sua utilização na análise de projectos, estabelecimento de objectivos no planeamento, orçamentação, avaliação e controlo dos negócios e dos resultados.

Este indicador é representado de duas maneiras:

---

<sup>2</sup> Na literatura utilizam-se várias expressões para a tradução de ROI – *Return On Investment*, pelo facto de não existir uma normalização na sua tradução, tais como: Rentabilidade do Activo, Rentabilidade do Activo Económico, Rentabilidade do Investimento e Rentabilidade dos Capitais Próprios. Depende da forma de como é definido o numerador e o denominador do rácio de rentabilidade. (Neves, 2004a)

$$\text{Rendibilidade do Capital Investido} = \frac{\text{Resultado Operacional Líquido de Imposto}}{\text{Capitais Investidos}}$$

ou

$$\text{ROI} = \frac{\text{RO} (1 - t)}{\text{CI}}$$

em que RO são os resultados operacionais, t a taxa efectiva de imposto sobre os lucros e CI os capitais investidos ou investimento que corresponde aos capitais próprios e aos capitais alheios.

A vantagem na utilização deste indicador é a combinação num único número de todos os elementos que caracterizam o desempenho da rendibilidade de uma organização ou de uma unidade de negócio (proveitos, custos e investimento) e pelo facto de não ser influenciado pela política de financiamento da organização.

A utilização deste indicador para comparar o desempenho entre organizações de risco e de dimensões diferentes ou entre unidades de negócio pode não ser possível dado que, por vezes, os gestores têm diferentes formas de definir tanto o numerador como o denominador. Por exemplo, alguns utilizam o resultado operacional no numerador, enquanto outros utilizam o resultado líquido.

Uma das limitações da Rendibilidade dos Capitais Investidos é não ter em conta o custo do capital, o nível do risco em que a organização opera e poder eliminar projectos que, no curto prazo, podem apresentar rendibilidades baixas, apesar de a longo prazo poderem ser elevadas.

#### 3.3.1.4. Valor Económico Acrescentado (EVA®)

O *Economic Value Added* (EVA®) ou também designado por Valor Económico Acrescentado ou Resultado Residual é um indicador que permite saber, de uma forma rápida, se está a ser criado valor na organização, sendo actualmente um instrumento de gestão que grandes organizações aceitam como desafio, face à limitação inerente aos indicadores atrás descritos que não apresentam uma relação directa com o valor gerado (Neves, 2004b).

Embora o conceito tenha sido aplicado em diversos estudos ao longo dos tempos com uma constante alteração de designação, a verdade é que foi quase ignorado até aos anos 90.

Só a partir dos anos 80 através dos contributos de Rappapor (1986) pela abordagem crítica aos métodos tradicionais de avaliação de desempenho é que surgiu uma corrente de gestão que se preocupava com a criação de valor para o accionista.

Em 1992, a consultora Stern Stewart & Co regista a marca *Economic Value Added* (EVA®) e dá origem a uma grande popularização para a aplicação do conceito no meio empresarial (Neves, 2004b).

Assim, o EVA® é utilizado como uma medida de *performance*, tendo em conta a análise do valor criado para o accionista num determinado período, numa perspectiva de que um investimento para criar valor deverá obter uma rendibilidade superior ao custo do respectivo capital.

No entanto, para muitos autores, este indicador é, mais do que uma métrica financeira, uma forma de pensar e um modo de estar nos negócios e defendem-no como a medida de desempenho financeiro de eleição.

Por exemplo, Amat (1999) realça este indicador, considerando-o como um novo enfoque para otimizar a gestão, motivar e criar valor, uma vez que se trata de um indicador que considera a produtividade de todos os factores utilizados para desenvolver a actividade organizacional.

Este indicador é calculado pela diferença entre os resultados operacionais líquidos de impostos e os resultados exigidos pelos investidores tendo em conta os capitais investidos na organização, de acordo com as seguintes formulas:

$$EVA^{\circ} = RO_i (1 - t) - k_m \times CI_{i-1}$$

Em que:

RO – Resultado Operacional

t – taxa de imposto sobre lucro

RO (1 – t) – Resultado Operacional Líquido de Imposto

km – custo médio de capital

CI – Capitais Totais Investidos (próprios e alheios)

ou

$$EVA^{\circ} = RL_i - k_e \times CP_{i-1}$$

Deste modo, conclui-se que o EVA® é igual ao resultado líquido deduzido do custo do capital próprio, e por isso, esta métrica identifica a criação de valor para os accionistas.

O resultado de um EVA® positivo significa que a organização ou unidade de negócio liberta resultados da sua actividade, que excedem os custos suportados com o financiamento (próprios e alheios), gerando valor para os detentores de capital.

A grande vantagem na utilização deste indicador é o facto deste considerar, para além dos capitais alheios, o custo de oportunidade dos capitais próprios, sendo uma medida na qual os accionistas decidem a melhor forma de aplicar os seus recursos.

Deste modo, através de uma análise de “criação de valor para os accionistas” é possível saber como é que o capital aplicado num determinado negócio está a ser remunerado face ao custo de oportunidade, ou seja, se a organização está a “criar valor”.

Esta análise de criação de valor para os accionistas permite:

- Identificar quais os elementos de criação de valor de cada negócio;
- Envolver a organização em torno da maximização do valor para os accionistas;
- Integrar de uma forma dinâmica as vertentes operacionais, estratégicas e financeiras de cada negócio na maximização do valor para os accionistas;
- Melhorar o processo de tomada de decisão;
- Constituir uma referência objectiva da medida de desempenho dos gestores, constituindo-se numa importante ferramenta do estabelecimento de planos de incentivos;
- Comparar negócios semelhantes – “*Benchmarking*”.

De acordo com Amat (1999), os benefícios na utilização deste indicador são:

- Rapidez e facilidade de cálculo;
- Todos os custos que se produzem no exercício, incluindo o custo de oportunidade dos accionistas são considerados para efeitos de cálculo;
- O risco é considerado para efeitos de cálculo;
- A utilização da contabilidade “criativa” torna-se mínima;
- Desincentiva práticas que prejudicam a organização a curto prazo e a longo prazo;
- Pode ser utilizado em todo o tipo de organizações sejam pequenas ou grandes;
- Pode ser aplicado à organização no seu todo ou a uma unidade de negócio ou departamento;
- Pode ser utilizado para o estabelecimento de planos de incentivos.

Conforme Neves (2004b) a utilização desta métrica apresenta as seguintes vantagens:

- O facto do EVA® ser um valor absoluto e não um valor relativo, permite expressar o valor económico criado em cada exercício para a organização;
- A base de comparação dos resultados passa a ser o custo do capital, tornando-se uma medida de desempenho mais coerente com as decisões correntes da gestão e de investimento;
- Os prémios, incentivos e benefícios podem ser expressos de forma mais objectiva em função do valor criado para a organização e seus accionistas;
- Os objectivos de rentabilidade passam a ser definidos em termos do custo do capital, podendo fixar taxas diferenciadoras em função da estratégia da organização;
- A avaliação do desempenho histórico fica mais adequada às decisões de investimento baseadas no valor actual líquido, permitindo a convergência entre as decisões dos gestores e os objectivos dos accionistas.

### 3.3.2. A Pirâmide de Desempenho

Olve, Roy e Wetter (1999) e McNair, Lynch e Cross (1990) propõem um mecanismo de avaliação de desempenho denominado “*Performance Pyramid*”, ou também designado SMART (*Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique*) que foi desenvolvido com base nos conceitos de Gestão da Qualidade Total, Reengenharia e no Custeio Baseado nas Actividades.

Este modelo (Figura 8) baseia-se numa representação da organização em quatro níveis diferentes cujo objectivo é proporcionar uma estrutura para um sistema de comunicação de duplo sentido, ou seja, traduzir os objectivos estratégicos de forma *top-down* (baseados nas necessidades dos clientes) e alimentado pelas medidas de forma *bottom-up*.

Figura 8 - Pirâmide de Desempenho de McNair



Adaptado de McNair et al., (1990)

Em cima da pirâmide situa-se a visão da organização, que constitui o início para definir os objectivos e os indicadores de desempenho para os níveis inferiores.

O segundo nível, pretende-se avaliar o desempenho financeiro e do mercado através do relacionamento entre os objectivos e os indicadores com as expectativas dos accionistas e dos clientes.

No terceiro nível, identificam-se os factores que vão potenciar uma melhoria do desempenho financeiro e do mercado com a definição dos objectivos e indicadores tendo em conta a satisfação dos clientes, flexibilidade e a produtividade.

Por último, no quarto nível são considerados os objectivos de qualidade e prazos de entrega (que estão relacionados com a satisfação dos clientes e avaliam a eficiência externa da organização) e os objectivos de tempo de ciclo e desperdício (que estão relacionados com a produtividade e avaliam a eficiência interna da organização).

Uma das virtudes deste modelo é a possibilidade de traduzir os objectivos para os níveis inferiores da organização, enquanto os indicadores são traduzidos para os níveis superiores.

Em termos de características, este modelo:

- Pressupõe uma relação de causa e efeito entre os objectivos dos níveis inferiores com os níveis superiores;
- O processo de implementação é feito em cascata, isto é, parte dos níveis superiores para os níveis inferiores;

- É caracterizado por um conjunto limitado de indicadores financeiros e não financeiros.

Deste modo, constata-se que se trata de uma ferramenta que procura identificar e avaliar, descritivamente, os aspectos de eficiência interna – finanças, produtividade e flexibilidade – e de eficiência externa – mercado e satisfação dos clientes.

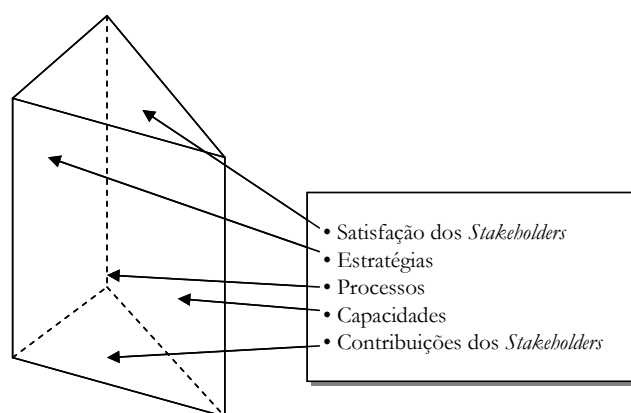
### 3.3.3. O *Performance Prism*

O *Performance Prism* foi desenvolvido no *Centre for Business Performance* da Universidade de Cranfield (Inglaterra) por Andy Neely, com o objectivo de integrar as melhores características das ferramentas de avaliação de desempenho existentes, de forma a incorporar as diferentes perspectivas de desempenho fornecidas por essas ferramentas.

Neely, Adams e Crowe (2001) argumentam que, apesar das ferramentas de avaliação de desempenho existentes para ajudar as organizações a decidirem quais as medidas de desempenho a serem adoptadas (a título de exemplo o *Balanced Scorecard*), existe a necessidade de uma segunda geração de modelos para a avaliação de desempenho, de forma a responder às organizações na actualização e/ou desenvolvimento de *scorecards* que sejam mais apropriados tendo em conta o ambiente competitivo actual.

O *Performance Prism* é um modelo de avaliação de desempenho tridimensional, que coloca a visão dos *stakeholders* em primeiro plano, constituído por cinco fases inter-relacionadas, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - As Cinco Tópicos do *Performance Prism*



Fonte: Neely et al (2001)

Segundo os seus autores, com o actual ambiente competitivo, no qual as organizações com uma visão de sucesso a longo prazo estão inseridas, existe a necessidade de saber de forma clara quem são os *stakeholders* e o que eles necessitam.

Os mesmos argumentam que as estratégias a serem seguidas têm que ser definidas de forma a criar valor para os *stakeholders*. Os processos para conseguir e implementar essas estratégias têm que ser claramente definidos. As capacidades necessárias para administrar e operar esses processos precisam de ser desenvolvidas, e o mais importante de tudo, saber o que a organização quer dos seus *stakeholders* (como fidelidade dos colaboradores, lucro dos clientes, investimento de longo prazo dos accionistas, etc.)

Assim, este modelo proporciona uma forma de identificar as necessidades da organização em termos de medidas de desempenho a serem adoptadas e tenta responder às questões colocadas em cada um dos seguintes tópicos:

- **Satisfação dos *stakeholders*** - quem são os *stakeholders*-chave para a organização e o que eles procuram e necessitam?
- **Estratégias** - quais são as estratégias a serem seguidas para satisfazer os desejos e as necessidades dos *stakeholders*-chave?
- **Processos** - quais os processos críticos que devem ser implementados para atingir as estratégias?
- **Capacidades** - quais as capacidades necessárias para operacionalizar os processos?
- **Contribuição dos *stakeholders*** - o que a organização necessita dos *stakeholders* de forma a viabilizar todas as suas necessidades?

Diversos casos de sucesso do *Performance Prism* são citados em Neely et al (2001), onde a utilização do modelo ajudou a esclarecer os desafios estratégicos das organizações como a multinacional DHL, Worldwide Express, entre outras.

### **3.3.4. O *Tableaux de Bord***

O *Tableaux de Bord* é um modelo de avaliação de desempenho que surgiu em França, após a primeira guerra mundial e foi inicialmente utilizado por engenheiros para supervisionar todo o processo de produção e assegurar a eficácia técnica, procurando compreender as relações causa e efeito naquele domínio (Epstein e Manzoni, 1997).



Segundo Bourguignon, Malleret e Norreklit (2001) o *Tableaux de Bord* teve a sua origem não nas necessidades da gestão em monitorizar a actividade da organização, mas na necessidade dos engenheiros em controlar o processo produtivo das organizações. Mais tarde, o *Tableaux de Bord* foi adaptado e alargado às restantes áreas da gestão, de modo a fornecer aos gestores um conjunto de indicadores chave que lhes permitisse monitorizar as actividades da organização e o seu progresso, comparando com os objectivos previamente definidos.

Actualmente, segundo os mesmos autores, o *Tableaux de Bord* é uma ferramenta de controlo, que envolve os objectivos, os indicadores e os desvios para alertar a necessidade de adoptar acções correctivas ou não.

Tal como um painel de instrumentos (Epstein e Manzoni, 1997), o *Tableaux de Bord* apresenta um conjunto mínimo de indicadores que ajudam o gestor/engenheiro a tomar decisões para a organização ou para a unidade de negócio.

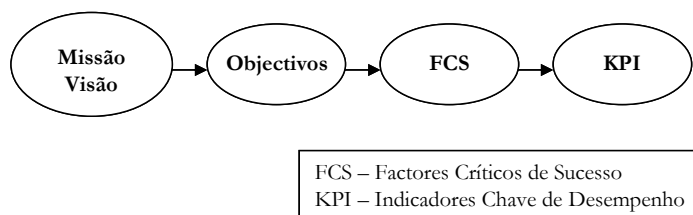
O seu desenvolvimento envolve a tradução da missão e da visão num conjunto de objectivos estratégicos a partir dos quais são identificados os factores críticos de sucesso e que são transformados numa série de indicadores de desempenho (Epstein e Manzoni, 1998).

A partir da identificação dos objectivos estratégicos, define-se a estrutura dos centros de responsabilidade com a determinação das áreas de responsabilidade de cada gestor bem como as ligações hierárquicas e funcionais com os restantes centros. De seguida, os gestores de cada área de responsabilidade seleccionam um número limitado de objectivos e de variáveis chave de acção da sua área de competência, ou seja, os meios postos à disposição para concretizar esses mesmos objectivos.

Uma vez definidos os objectivos, os factores críticos de sucesso, serão traduzidos num conjunto limitado de indicadores chave de desempenho, ou seja critérios pelos quais devem ser avaliados.

A sua lógica de desenvolvimento é demonstrada na Figura 10:

**Figura 10 - Lógica de Desenvolvimento do *Tableaux de Bord***



Assim, o negócio é representado por variáveis chave (factores críticos de sucesso) e indicadores que são definidos tendo em conta a estrutura organizacional. Mediante o processo de “cascata”, cada centro de responsabilidade tem o seu *Tableaux de Bord* que dá suporte a decisões locais e que é o resultado de um único *Tableaux de Bord*.

Deste modo, pode ter diferentes utilizações tendo em conta os níveis da organização:

- Em relação à gestão de topo é utilizado para apoiar a selecção dos factores críticos de sucesso, acompanhar e controlar a *performance* da organização e assegurar que a estratégia definida está a ser alcançada;
- Ao nível gestão intermédia permite fazer o acompanhamento dos objectivos estabelecidos e identificar quais as variáveis chave necessárias para implementar acções correctivas;
- Em relação às chefias permite desencadear processos de autocontrolo, apoiar a tomada de decisões e desencadear mecanismos para um maior envolvimento na gestão.

De acordo com os mesmos autores (Epstein e Manzoni, 1997 e 1998), os *Tableaux Bord* para desempenharem as suas funções devem respeitar dois importantes critérios:

- Devem ser diferenciados de acordo com a estrutura organizacional ao nível das suas unidades de negócio que se pretenda monitorizar;
- Devem possuir indicadores financeiros e não financeiros e, pelo facto de serem construídos em cascata, para além dos indicadores, deve ser incluída informação que permita transmitir ao superior hierárquico, colaboradores e gestores de outras unidades a progressão da sua actividade face aos objectivos traçados para alcançar a missão/estratégia da sua unidade.

Assim, de acordo com Epstein e Manzon (1998) este modelo apresenta as seguintes vantagens:

- Fornece a cada gestor o desempenho da sua unidade de negócio de forma a guiá-lo para a tomada de decisões em tempo útil;
- Permite informar o nível hierárquico superior do desempenho das unidades que dele dependem;
- Posiciona cada unidade de negócio no contexto da estratégia da organização;
- Reporta as responsabilidades nas unidades de negócio;
- Identifica os factores chave de sucesso e respectivos indicadores.

Mas tendo em conta as vantagens do *Tableaux de Bord* para a avaliação de desempenho, então qual a razão do pouco sucesso face ao *Balanced Scorecard*?

Epstein e Manzoni (1998) verificaram através de um estudo efectuado em 1993, onde se comparou organizações francesas com organizações americanas, que na prática o *Tableaux de Bord* ficava aquém do *Balanced Scorecard* pela forma errada da sua aplicação prática nas organizações, pelas seguintes razões:

- Valorização excessiva dos indicadores financeiros pondo em causa o uso de indicadores não financeiros, apesar das recomendações verificadas na literatura;
- Utilização de um grande conjunto de indicadores, apesar das recomendações para se utilizar um pequeno número destes;
- Os indicadores tendem a ser obtidas internamente, apesar das recomendações de serem conseguidos junto dos clientes/mercado;
- Muitas organizações escolhem objectivos e alvos que são maioritariamente internos, comparando-os com o desempenho anterior ou com o previsto para o período em acompanhamento, apesar das recomendações da literatura no uso do processo *Benchmarking*.

Estas críticas permitem compreender a razão do *Tableaux de Bord* não ter tido um sucesso semelhante ao do *Balanced Scorecard*. Mesmo assim, pode afirmar-se que o *Tableaux de Bord* foi o precursor do *Balanced Scorecard* (cuja descrição é feita no capítulo seguinte) uma vez que: combina uma monitorização financeira e não financeira da *performance* e as medidas estão alinhadas com a estratégia da organização.

## CAPÍTULO 4

---

### *O BALANCED SCORECARD – A FERRAMENTA QUE IMPULSIONA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL*

- Origem e Evolução
- Características e Funcionamento
- As Perspectivas de Negócio
- Organizações Focalizadas na Estratégia
- O Suporte Tecnológico
- *Balanced Scorecard versus Tableaux de Bord*



Este capítulo tem como principal objectivo caracterizar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão que impulsiona o desempenho organizacional e a implementação da estratégia.

Na primeira parte, é apresentada uma revisão sobre a evolução do conceito *Balanced Scorecard* que permite conhecer as razões desta ferramenta ser considerada, por vários autores e por várias organizações, a chave para a avaliação de desempenho e para a implementação efectiva da estratégia.

Em seguida, é realizada a caracterização de cada um dos elementos que compõem a estrutura do *Balanced Scorecard*, possibilitando compreender o seu funcionamento.

Por último, são caracterizados os sistemas de informação ao nível do suporte tecnológico do *Balanced Scorecard* e as principais diferenças com o *Tableaux de Bord*.

## 4.1. A ORIGEM E EVOLUÇÃO

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1990 quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo com diversas organizações<sup>3</sup>, intitulado “*Measuring performance in the organization of the future*”. A motivação principal para este trabalho surgiu da insatisfação de muitos gestores com a eficácia de métodos existentes, apoiados essencialmente em indicadores financeiros para a avaliação do desempenho organizacional.

David Norton, executivo principal da Nolan Norton, foi o líder do grupo que teve como consultor Robert Kaplan, que era já conhecido no meio académico pelas diversas publicações a respeito de critérios de medição, como o custeio ABC (Cooper e Kaplan, 1988 e 1991).

O estudo envolveu diversas reuniões com gestores de organizações<sup>3</sup> com sede nos E.U.A., de diversos sectores da economia, com o objectivo de desenvolver um novo modelo de avaliação do desempenho organizacional.

Como resultado do estudo, constatou-se a existência de vários modelos de avaliação de desempenho, destacando-se um concebido pela organização “*Analog Devices*” designado *Corporate Scorecard* que continha, para além dos tradicionais indicadores financeiros, indicadores não financeiros relativos a

---

<sup>3</sup> Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada.

**prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e também a eficácia no desenvolvimento de novos produtos.**

As discussões em grupo resultaram numa ampliação do *Scorecard* inicial, dando origem ao chamado “*Balanced Scorecard*” e à publicação de diversos artigos na revista *Harvard Business Review* (1992, 1993, 1996 e 2000) e na edição dos seguintes livros:

- *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* – 1996;
- *The Strategy Focused Organization* – 2001.

Ao longo da literatura publicada por Robert Kaplan e David Norton, observa-se que o *Balanced Scorecard* passou por um processo de evolução a partir das diversas experiências de implementação no meio empresarial. Os autores constataram que, para muitas das organizações, o modelo era mais do que uma ferramenta de avaliação de desempenho que agrupava indicadores financeiros e não financeiros: o *Balanced Scorecard* ajudava a **implementar a estratégia**.

Esta evolução torna-se evidente através da análise cronológica das diversas publicações de Robert Kaplan e David Norton, sendo possível identificar três períodos de evolução:

- 1º Período – O *Balanced Scorecard* como um conjunto balanceado de indicadores de desempenho (Kaplan e Norton, 1992);
- 2º Período – O *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de avaliação de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 1996c e 1996d);
- 3º Período – O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2000a, 2000b, 2001a e 2001b).

O primeiro período diz respeito ao aparecimento do *Balanced Scorecard*, quando os seus autores destacavam que a grande virtude do modelo era o facto de ser composto por um conjunto ponderado e equilibrado de indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros) e, consequentemente, permitir uma visão mais completa do desempenho competitivo da organização. Este conjunto balanceado de indicadores era organizado em quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento** (Kaplan e Norton, 1992).

Como conjunto balanceado de indicadores de desempenho, o *Balanced Scorecard* contribuiu com os seguintes benefícios para as organizações (Kaplan e Norton, 1992):

- Fornecimento de informações sobre o desempenho da organização sob diferentes perspectivas, possibilitando uma melhor direcção dos esforços da organização para a realização de mudanças;
- Concentração num pequeno número de medidas de desempenho, permitindo à gestão de topo uma maior focalização;
- Melhorar a comunicação da organização para a gestão de topo, colaboradores, accionistas e até clientes.

Apesar dos benefícios, neste primeiro período, Kaplan e Norton destacavam que o *Balanced Scorecard* apenas ajudava a traduzir visão e a estratégia da organização num conjunto abrangente de objectivos estratégicos e de medidas de desempenho, não sendo capaz de garantir o sucesso financeiro da mesma.

De acordo com os autores, isso acontecia porque, apesar do conjunto balanceado de indicadores de desempenho ser adequado, a organização não considerava as acções necessárias para viabilizar as melhorias de desempenho, ou ainda, a própria estratégia da organização era ultrapassada, fazendo com que a organização não alcançasse o sucesso financeiro desejado.

O segundo período do *Balanced Scorecard* tem início em 1996, quando os seus autores passam a divulgá-lo como uma ferramenta de avaliação de desempenho capaz de vincular os objectivos de longo prazo da organização às acções de curto prazo através de quatro processos (Kaplan e Norton, 1996c):

- Tradução da visão e da estratégia;
- Comunicação e ligação da estratégia aos objectivos;
- Planeamento do negócio, estabelecimento de metas e alinhamento da estratégia;
- *Feedback* e aprendizagem da estratégia.

Esta nova versão pressupõe um balanceamento, não só através de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, como também entre medidas de desempenho de processos e de resultado e entre medidas históricas e medidas de desempenho direccionadas para o futuro (Kaplan e Norton, 1996b).

Em 2001, o *Balanced Scorecard* evolui para um sistema de gestão estratégica, deixando de ser apenas uma ferramenta para medir o desempenho, passando a ser considerado como o centro de apoio à implementação da estratégia.



Com este conceito mais amplo, a construção do mapa estratégico é a base para tornar as estratégias das organizações mais explícitas. Por meio de uma arquitectura lógica e abrangente, a estratégia é descrita em objectivos, indicadores e acções de gestão para cada uma das quatro perspectivas, alinhando todos os níveis estratégicos no objectivo de alcançar os resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000b).

Actualmente, o *Balanced Scorecard* é utilizado para orientar o processo de implementação da estratégia, através de um conjunto de cinco princípios (Kaplan e Norton, 2000a):

- Tradução da estratégia em termos operacionais;
- Alinhamento da organização à estratégia;
- Fazer da estratégia parte do quotidiano dos colaboradores;
- Fazer da estratégia um processo contínuo;
- Mobilizar a mudança pela liderança da gestão de topo.

A sua correcta aplicação nas organizações apresenta os seguintes benefícios:

- Integração de indicadores financeiros e não financeiros;
- Comunicação e *feedback* da estratégia;
- Vínculo com o planeamento e orçamento;
- Alinhamento organizacional.

## 4.2. DEFINIÇÃO E OBJECTIVOS

Conforme descrito no ponto anterior, Kaplan e Norton inicialmente definiram o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de avaliação de desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica.

Através de diversas publicações, nota-se uma certa ausência de rigor na terminologia utilizada para classificação do conceito. Assim, é possível encontrar diversas classificações para o *Balanced Scorecard*: modelo, sistema, instrumento ou ferramenta.

Uma vez que o *Balanced Scorecard* não é direccionado apenas para a tomada de decisões e nem sempre contempla todos os componentes de um sistema, sugere-se classificá-lo como uma **ferramenta de gestão**. Por isso, adoptou-se a seguinte definição de Kaplan e Norton (1996a):

*“O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente de objectivos e indicadores de desempenho, organizados em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Tais indicadores devem estar interligados entre si para comunicar um pequeno número de temas estratégicos, como o crescimento da empresa, a redução de risco ou o aumento de produtividade”.*

Segundo Kaplan e Norton (1996a), o *Balanced Scorecard* reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados (*lagging indicators*) e de acção (*leading indicators*) e, ainda, entre a perspectiva interna e externa de desempenho.

Este conjunto abrangente de indicadores serve de base para a ferramenta de avaliação e gestão estratégica pelo qual o desempenho organizacional é avaliado de forma equilibrada sob as quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Desta forma, contribui para que as organizações acompanhem o desempenho financeiro e ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de activos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Deste modo, a metodologia do *Balanced Scorecard* pode ser utilizada como base de uma ferramenta interactiva de gestão estratégica, conforme é afirmado por Kaplan e Norton (1996a). Os autores afirmam que, inicialmente, muitas organizações adoptaram os conceitos do *Balanced Scorecard*, atingindo resultados tangíveis apesar de pequenos. No entanto, a adopção eficaz desses conceitos permitiu esclarecer e obter um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança e obter a coordenação e sinergias entre as diversas unidades de negócio.

Assim, o *Balanced Scorecard* é actualmente utilizado para (Kaplan e Norton, 1996c):

- Conduzir a revisões periódicas no desempenho dos indicadores para apreender e melhorar a estratégia da organização;
- Esclarecer e rever a estratégia para a obtenção de consenso;
- Transmitir a estratégia em toda a organização;
- Alinhar os objectivos das unidades de negócio e os objectivos individuais com a estratégia da organização;
- Ligar os objectivos estratégicos com os objectivos de longo prazo e com os orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas.

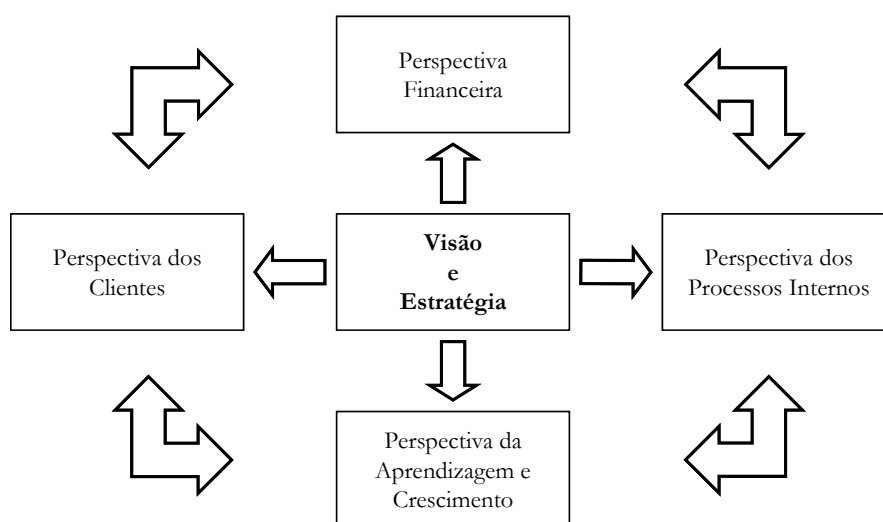
### 4.3. CARACTERÍSTICAS E FUNCIONAMENTO

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a visão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de objectivos e medidas de desempenho. As medidas devem representar o equilíbrio entre os indicadores externos orientados para os accionistas e clientes, e os indicadores internos dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996c).

Estes indicadores são usados para comunicar a estratégia da organização e viabilizar o alinhamento das iniciativas individuais, departamentais e organizacionais tendo em conta um objectivo comum.

A Figura 11 mostra, de forma simplificada, o *Balanced Scorecard* e o inter-relacionamento entre as quatro perspectivas.

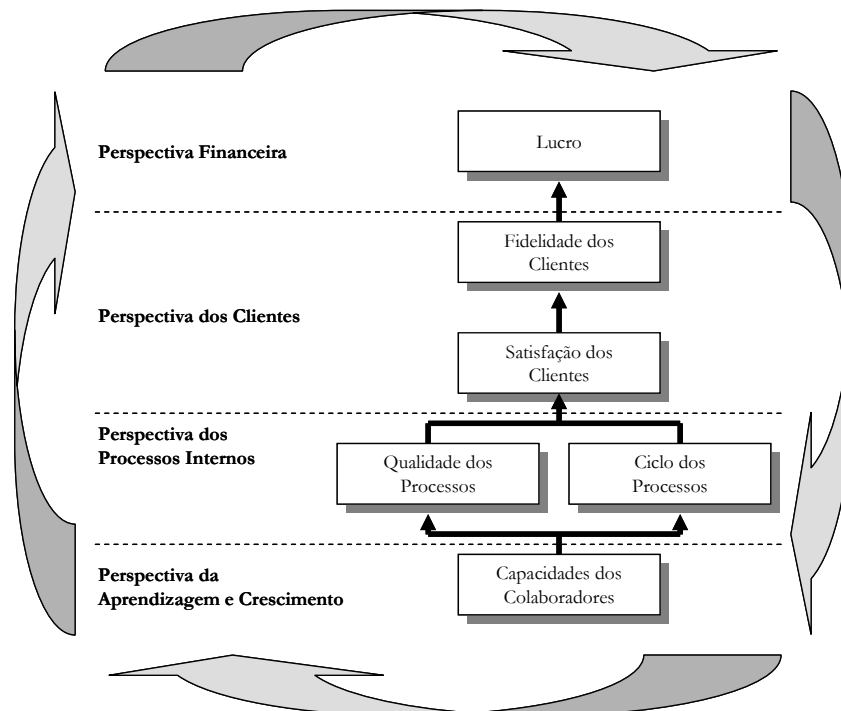
**Figura 11 - O Inter-Relacionamento Existente no *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c)

O *Balanced Scorecard* demonstra que os indicadores financeiros e não financeiros devem fazer parte do sistema de informação para todos os colaboradores da organização. Os colaboradores devem ter conhecimento das consequências financeiras das suas decisões e acções, enquanto que, para a gestão de topo é imprescindível conhecer os geradores de sucesso futuro, através da formação de uma cadeia de relações de causa e efeito, como uma recta que transpõe as quatro perspectivas, conforme a Figura 12.

Figura 12 - Cadeia de Relações de Causa e Efeito



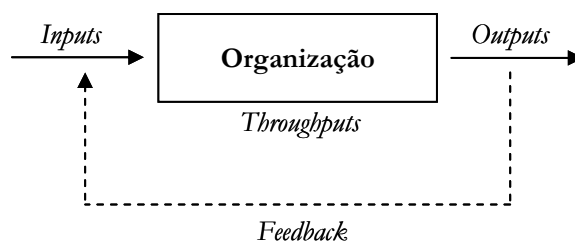
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996d)

Assim, a causa fundamental para o sucesso organizacional está relacionada com as pessoas da organização, focada na perspectiva da aprendizagem e crescimento. Esta perspectiva produz impacto nos processos internos, permitindo melhorias ao nível dos produtos e serviços resultando num aumento dos níveis de satisfação dos clientes. Consequentemente, a organização aumenta a sua quota de mercado, o que afecta directamente os resultados financeiros da mesma.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* focaliza o desempenho organizacional sob as quatro perspectivas, as quais proporcionam a hipótese de existência de uma cadeia de relações de causa e efeito que leva ao sucesso a nível estratégico. Sendo que, esta hipótese de causa e efeito é essencial para a compreensão das métricas que o *Balanced Scorecard* prescreve.

Percebe-se então que as perspectivas do *Balanced Scorecard* possuem uma interdependência clara demonstrando um processo sistemático semelhante à Teoria Geral de Sistemas (Chiavenato, 2000), na qual as organizações são caracterizadas como sistemas abertos, sujeitas a interações com o ambiente externo por meio de entradas (*inputs*), processamentos (*throughputs*), saídas (*outputs*) e *feedback*, conforme a Figura 13.

**Figura 13- As Organizações Enquanto Sistemas Abertos**

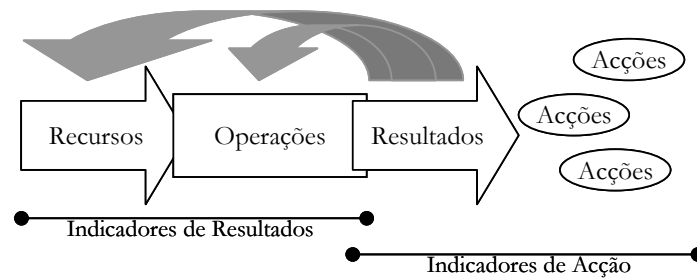


Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000)

O facto do *Balanced Scorecard* permitir avaliar o desempenho organizacional e ainda implementar e monitorizar a estratégia, importa perceber quais os princípios que permitem proceder à ligação entre o *Balanced Scorecard* de uma organização e a respectiva estratégia. Tais princípios (Kaplan e Norton, 1996c) para o seu correcto funcionamento são:

- **Indicadores de desempenho** - um *Balanced Scorecard* deverá conter um conjunto de indicadores de resultados (*lagging indicators*) e indicadores de acção (*leading indicators*), os quais são considerados como sendo geradores de desempenho futuro. Os indicadores de resultados são os provenientes de esforços passados ou são uma consequência de outros indicadores e reflectem os objectivos comuns de muitas estratégias, tais como a rentabilidade, quota de mercado, satisfação de clientes, retenção de clientes e capacidades dos colaboradores. Os indicadores de acção identificam como um determinado resultado estabelecido poderá ser atingido e são traduzidos em indicadores específicos de cada organização ou de cada unidade de negócio (ver Figura 14);
- **Relações de causa e efeito** – um *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia da organização, considerando a estratégia como um conjunto de hipóteses de relações de causa e efeito. Assim, deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objectivos e os indicadores das diversas perspectivas de forma a serem geridas e validadas. Mais precisamente, deve identificar e tornar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre os indicadores de resultados e os indicadores de acção, tendo em conta todas as perspectivas. Todos os indicadores seleccionados devem estar relacionados a uma causa que produz um efeito desejado.
- **Ligação aos objectivos financeiros** – muitas iniciativas adoptadas pelas organizações, tais como a implementação de programas de qualidade, *Benchmarking*, entre outras, geralmente não estão associadas a indicadores financeiros, o que dificulta a justificação para a sua realização pois, tradicionalmente, os resultados devem estar ligados a indicadores financeiros.

Figura 14 - Relação entre os Indicadores de Desempenho

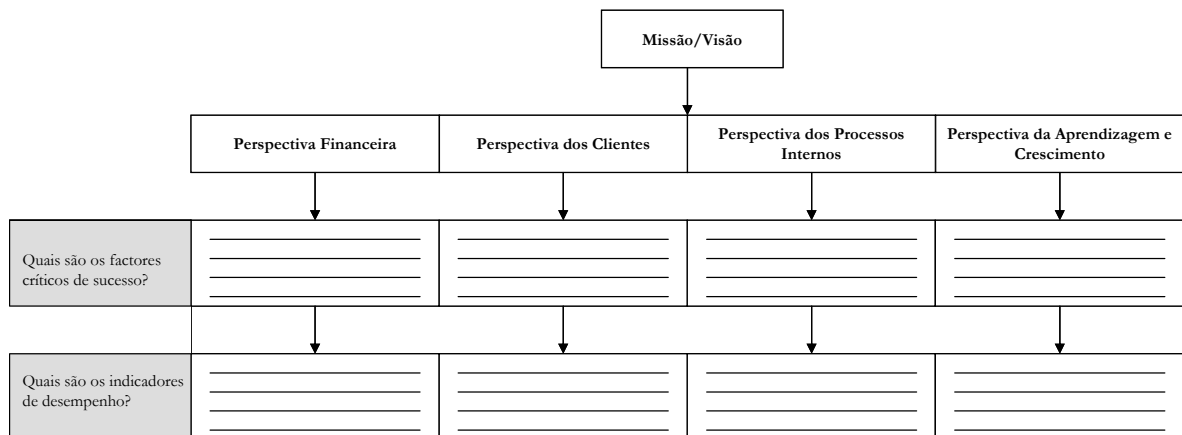


Fonte: Adaptado de Olve et al (2001)

Ao nível das principais características do *Balanced Scorecard* destacam-se duas etapas fundamentais para a sua implementação.

Na **primeira etapa**, os indicadores de desempenho são seleccionados com base na ligação da Missão/Visão com a estratégia da organização, conforme Figura 15.

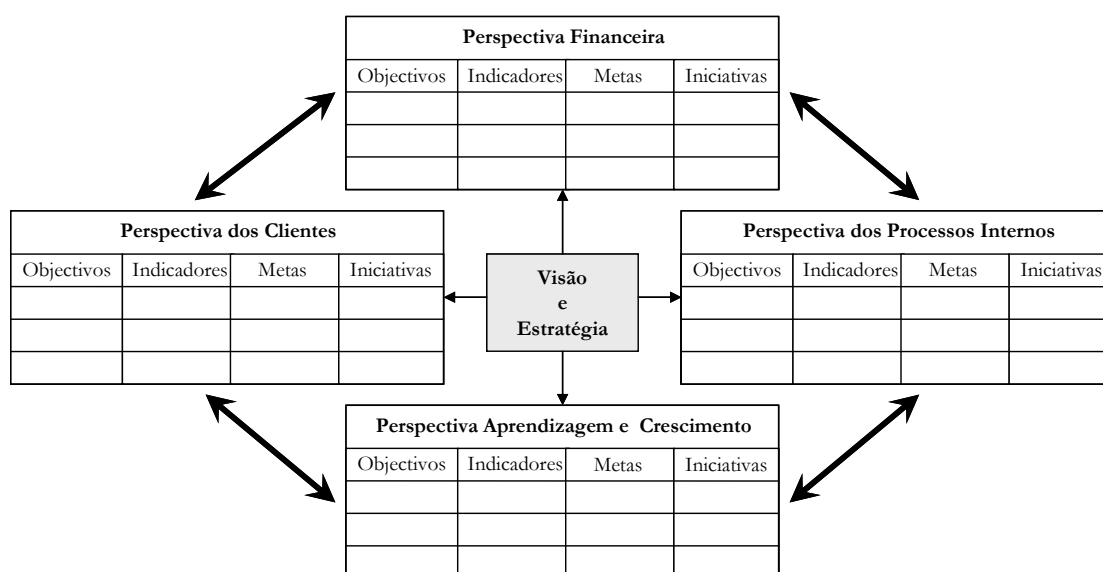
Figura 15 - Ligação dos Indicadores de Desempenho com a Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1993)

Na **segunda etapa**, os indicadores de desempenho são reunidos e colocados em quatro perspectivas, que correspondem a uma dimensão diferente do desempenho da organização, conforme Figura 16.

**Figura 16 - As Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c)

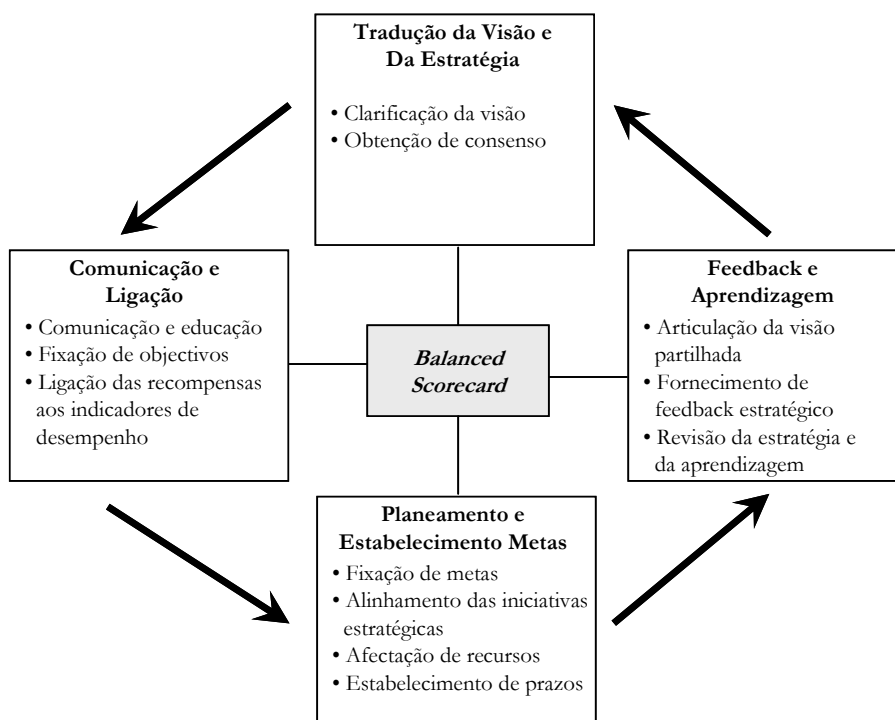
Os indicadores de desempenho seleccionados devem ter origem na dedução dos objectivos que a organização pretende alcançar e dos aspectos críticos que lhe permitirão atingi-los. De realçar que a selecção dos indicadores de desempenho deve fazer parte do sistema de informação da organização e deve contemplar tanto indicadores financeiros como não financeiros.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* fornece uma estrutura de gestão e implementação da estratégia empresarial, que leva à evolução da mesma em resposta às mudanças de mercado cada vez mais competitivo e de um ambiente tecnológico em grande transformação.

Assim, possibilita aos gestores introduzir quatro novos processos de gestão que, isoladamente e em combinação, contribuem para ligar os objectivos estratégicos de longo prazo com acções de curto prazo, conforme Figura 17.

Kaplan e Norton (1996c) identificaram quatro processos críticos que viabilizam a implementação da estratégia:

1. Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia;
2. Comunicação e ligação dos objectivos e medidas estratégicas;
3. Planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

Figura 17 - Processos Críticos para a Implementação do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c)

Estes processos possibilitam a tradução da estratégia, em termos operacionais, assegurando que os seus componentes – objectivos, indicadores, metas e iniciativas – estejam alinhados e vinculados, constituindo a base de um sistema de gestão estratégica integrado e interactivo.

O primeiro processo, **Tradução da Visão e da Estratégia**, aponta a estratégia como ponto de referência para todo o processo de gestão, auxiliando a gestão de topo a obter o consenso e a clareza em torno da estratégia e da visão organizacional, através de um conjunto integrado de objectivos e indicadores, que traduzam os factores que conduzirão ao sucesso a longo prazo. Deste modo, é feita a tradução da estratégia em objectivos específicos que devem ser expressos num diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização. Para cada objectivo devem ser identificados indicadores de desempenho, a fim de que seja simples e rápida a medição do desempenho nos diferentes níveis e que a análise da *performance* da organização seja menos subjectiva;

O segundo processo, **Comunicação e Ligação**, permite à gestão de topo comunicar a estratégia a todos os níveis da organização e estabelecer a ligação entre essa estratégia e os objectivos dos departamentos e das pessoas envolvidas na organização. O *Balanced Scorecard* permite este alinhamento de cima para baixo. Uma vez compreendidos os objectivos globais da organização, inicia-se o



estabelecimento de objectivos e indicadores departamentais e individuais. Em consequência deste alinhamento, reforça-se o *empowerment* dos colaboradores que passam a compreender a importância da sua participação no alcance dos resultados propostos pela organização. Todos os instrumentos disponíveis devem ser utilizados para a divulgação dos objectivos estratégicos. Outra característica deste processo é a vinculação da remuneração de incentivos aos objectivos do *Balanced Scorecard*.

No terceiro processo, **Planeamento e Estabelecimento de Metas**, todos os níveis da organização estabelecem objectivos, metas e indicadores identificados como partes do *Balanced Scorecard*. Outra função deste processo é dirigir os investimentos para a implementação da estratégia. O *Balanced Scorecard* produz um maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. A gestão de topo deverá estabelecer metas que, ao serem alcançadas, transformarão a organização. Depois de estabelecidas as metas para os clientes, processos internos e para a aprendizagem e crescimento, a gestão de topo está em condições de alinhar as suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de resposta e reengenharia para alcançar os objectivos desejados. Este processo permite que a organização quantifique os resultados pretendidos a longo prazo.

O quarto e último processo, **Feedback e Aprendizagem Estratégica**, é a resposta dos membros da organização e dos seus clientes na procura de novas soluções, bem como a sua contribuição no processo de melhoria contínua. O quarto processo de gestão incorpora o *Balanced Scorecard* num contexto de aprendizagem estratégica. Este é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Este processo cria instrumentos para a aprendizagem organizacional e individual.

O *Balanced Scorecard* diferencia-se de outros modelos de avaliação de desempenho através de quatro características particulares que Epstein e Manzoni (1998) destacaram:

1. Apresenta num único documento, um conjunto de indicadores que fornecem uma visão mais completa do desempenho estratégico e operacional da organização;
2. É um documento sucinto e que está ligado ao sistema de informação da organização;
3. Os indicadores de desempenho são escolhidos com base na sua ligação com a visão e estratégia da organização através de um esforço consciente e dedutível que começa pelos objectivos da organização;
4. Os indicadores são seleccionados e colocados tendo em conta o significado das diferentes perspectivas para o desempenho da organização.

De forma semelhante, Olve et al.(1999) afirmam que as principais vantagens na implementação do *Balanced Scorecard* estão relacionados com:

- Fornecer à gestão de topo um controlo das diferentes dimensões estratégicas da organização;
- Comunicar, de forma clara, qual a contribuição individual de cada colaborador para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, relacionamento com os clientes e tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para uma aprendizagem sistemática a partir de factores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o facto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela organização resultarão em benefícios imediatos de aumento de lucro ou redução dos custos.

#### 4.4. AS PERSPECTIVAS DE NEGÓCIO DO *BALANCED SCORECARD*

Conforme foi dito anteriormente, o *Balanced Scorecard* está estruturado em quatro perspectivas que permitem responder a quatro questões fundamentais (Quadro 6) e que correspondem a uma série de objectivos, indicadores, metas e iniciativas integradas com a estratégia formulada pela organização:

**Quadro 6 - As Questões Fundamentais do *Balanced Scorecard***

QUESTÃO	PERSPECTIVA
Para ter sucesso financeiro, qual o posicionamento que devemos ter perante os accionistas?	Financeira
Para alcançar a nossa visão, qual a imagem que devemos ter junto dos nossos clientes?	Clientes
Para satisfazer os nossos clientes e accionistas, em que processos do negócio temos de ser excelentes?	Processos Internos
Para alcançar a nossa visão, como devemos sustentar a nossa capacidade em mudar e melhorar?	Aprendizagem e Crescimento

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

#### 4.4.1. Perspectiva Financeira

*Para ter sucesso financeiro, qual o posicionamento que devemos ter perante os accionistas?*

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), os objectivos e os indicadores de desempenho da perspectiva financeira devem ser os primeiros a serem definidos, pelo facto de constituírem uma referência para os restantes objectivos e indicadores das outras perspectivas.

*“Qualquer indicador seleccionado deve fazer parte da cadeia de relações de causa e efeito, o que irá culminar com a melhoria do desempenho financeiro.”* (Kaplan e Norton, 1996a)

Assim, o *Balanced Scorecard* deve traduzir a estratégia da organização, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as acções que precisam de ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas, para que a longo prazo seja alcançado o desempenho económico desejado.

Contudo, esta ligação permite reconhecer que o objectivo a longo prazo é gerar retornos dos capitais investidos para os investidores e que todas as estratégias, programas e iniciativas desenvolvidas dentro da organização deverão permitir alcançar esse objectivo.

Desta forma, a perspectiva financeira apresenta um duplo papel (Kaplan e Norton, 1996a):

- Permite definir o desempenho financeiro esperado da estratégia;
- Serve como meta principal para os objectivos e indicadores de desempenho das outras perspectivas.

Ao seleccionar os indicadores financeiros deve considerar-se que estes são diferentes em cada fase do ciclo de vida em que a organização ou a unidade de negócio se encontra. Kaplan e Norton (1996d) simplificam as estratégias genéricas financeiras em três fases, com objectivos bem distintos:

- **Fase de crescimento:** as organizações nesta fase encontram-se no processo inicial do seu ciclo de vida e possuem produtos e serviços com um elevado potencial de crescimento. Para aproveitarem esse potencial, as organizações devem envolver recursos consideráveis ao nível de elevados investimentos no desenvolvimento de novos produtos e serviços, construção e expansão dos meios de produção, criação de capacidade produtiva, infra-estruturas, implementação de processos internos e relacionamento com os clientes. Nesta fase, os negócios apresentam fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. Assim, os gestores deverão centralizar a sua atenção em taxas de crescimento da

receita, no crescimento do volume de vendas para determinados segmentos de mercado, clientes alvo e regiões, nas relações com os clientes e no volume de negócios referentes a novos produtos;

- **Fase de manutenção:** o objectivo das organizações nesta fase é manter a participação no mercado ou aumentá-la. As organizações devem privilegiar investimentos que terão como objectivo melhorias contínuas em detrimento de grandes investimentos de longo prazo. Os objectivos financeiros deverão privilegiar indicadores que monitorizam o retorno sobre o investimento como o ROI, a taxa interna de rentabilidade ou o EVA, ou seja, indicadores relacionados com a rentabilidade da organização.
- **Fase de colheita:** nesta fase não se justifica investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. O objectivo financeiro é obter retorno dos investimentos feitos nas duas fases anteriores. Assim, o objectivo principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da organização para que, consequentemente, haja tanto quanto possível uma diminuição de necessidades de fundo de maneoio. Os indicadores deverão procurar reflectir a evolução do *Cash-Flow* de forma garantir a duração máxima da vida de um produto ou permitir identificar o momento ideal para se proceder à sua substituição ou abandono.

**Quadro 7 - Principais Características e Objectivos Financeiros das Várias Fases do Ciclo de Vida**

FASE	CARACTERÍSTICAS	OBJECTIVOS FINANCEIROS
<b>Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevados investimentos em infraestruturas</li> <li>• Criação/consolidação de processos internos</li> <li>• Desenvolvimento da base de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da receita</li> <li>• Aumento das vendas em mercados alvo</li> </ul>
<b>Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade sobre o capital investido</li> <li>• Investimento na melhoria contínua dos processos internos</li> <li>• Ampliação gradual da capacidade de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro</li> <li>• Aumento da receita operacional e margem bruta</li> <li>• Rentabilidade sobre o investimento</li> <li>• Aumento do valor económico acrescentado</li> </ul>
<b>Colheita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter os investimentos realizados nas etapas anteriores</li> <li>• Realização de investimentos só para manter os equipamentos e capacidades existentes</li> <li>• Redução de despesas em I&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar os fluxos de caixa</li> </ul>

Para cada uma das fases do ciclo de vida, Kaplan e Norton (1996a) definiram três tópicos estratégicos que devem orientar o comportamento das organizações em relação à estratégia financeira:

- Crescimento do produto e *mix* de proveitos;
- Redução de custos/melhorias de produtividade;
- Utilização dos activos/estratégia de investimento.

O **crescimento do produto e *mix* de proveitos** refere-se ao aumento de proveitos através do aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes ou mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor acrescentado ou modificação dos preços de produtos e serviços.

A **redução de custos e melhoria de produtividade** refere-se a iniciativas no sentido de baixar os custos directos de produtos e serviços, reduzir os custos indirectos, eliminar actividades que não geram valor e partilhar recursos com outras unidades de negócio, ou seja, assenta na reengenharia dos processos e práticas de *outsourcing*.

A **utilização dos activos/estratégia de investimento** assenta na redução dos níveis de capital circulante necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. Também se refere à melhor utilização da base de activo fixo para aumentar o retorno gerado pelos activos financeiros e físicos.

O Quadro 8 sintetiza os indicadores de desempenho de cada estratégia financeira, de acordo com a fase do ciclo de vida da organização.

**Quadro 8 - Indicadores de Desempenho da Perspectiva Financeira**

Ciclo de Vida da Empresa	ESTRATÉGIA FINANCEIRA		
	Crescimento e Mix de Proveitos	Redução de Custos / Aumento de Produtividade	Utilização de Activos / Estratégia de Investimento
<b>Fase de Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de crescimento das vendas por segmento</li> <li>• Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimento / Colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento (% das vendas)</li> <li>• I&amp;D (% das vendas)</li> </ul>
<b>Fase de Manutenção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado em clientes-alvo</li> <li>• <i>Cross-selling</i></li> <li>• Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos</li> <li>• Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos em relação à concorrência</li> <li>• Taxa de redução de custos</li> <li>• Custos indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos</li> <li>• Retorno sobre o investimento</li> <li>• Taxas de utilização dos activos</li> </ul>
<b>Fase de Colheita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos</li> <li>• Percentagem de clientes não rendíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperação do investimento</li> </ul>

Fonte: Rodrigues e Sousa (2002)

#### 4.4.2. Perspectiva dos Clientes

*Para alcançar a nossa visão, qual a imagem que devemos ter junto dos nossos clientes?*

Actualmente, para uma organização manter ou aumentar a sua participação no mercado, precisa de conhecer as necessidades dos seus clientes para adaptar os seus produtos e serviços a essas mesmas necessidades.

Para Kaplan e Norton (1996a), os clientes representam as fontes de receita para atingir os objectivos financeiros da organização. Desta forma, é necessário que as organizações identifiquem os segmentos de clientes e mercados em que desejam competir, alinhando medidas essenciais de resultados relacionados com segmentos específicos de clientes e mercados – **satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rendibilidade** – com o objectivo de oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, garantindo assim o resultado financeiro desejado.

A satisfação e retenção do cliente e a focalização no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir. O maior princípio é o respeito pelo valor da satisfação do cliente em todos os momentos e pelo reconhecimento da importância de recolher, analisar e utilizar as informações dos clientes e do mercado com vista a incrementar os negócios.

Em simultâneo, esta perspectiva permite às organizações ajustar os seus principais indicadores de resultados (satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rendibilidade) aos seus clientes e segmentos alvo, de maneira a identificar e medir as ofertas de valor que vão propor a esses clientes e segmentos alvo.

Desta forma, os indicadores de resultados desta perspectiva podem ser estruturados numa cadeia de causa e efeito, conforme Figura 18:



Fonte: Kaplan e Norton (1996d)

Em relação à **quota de mercado**, o que interessa medir é a parcela de mercado detida por um determinado negócio. Em termos de indicadores podem ser utilizados:

- número de clientes do negócio *vs* total de clientes do mercado;
- volume de vendas do negócio *vs* volume de vendas do mercado.

A **retenção de clientes** refere-se ao objectivo de todas as organizações de manter ou aumentar a sua quota de mercado. Para isso, é exigida uma monitorização da percentagem de clientes com os quais a organização possui relacionamentos comerciais. Os indicadores mais adequados são, por exemplo:

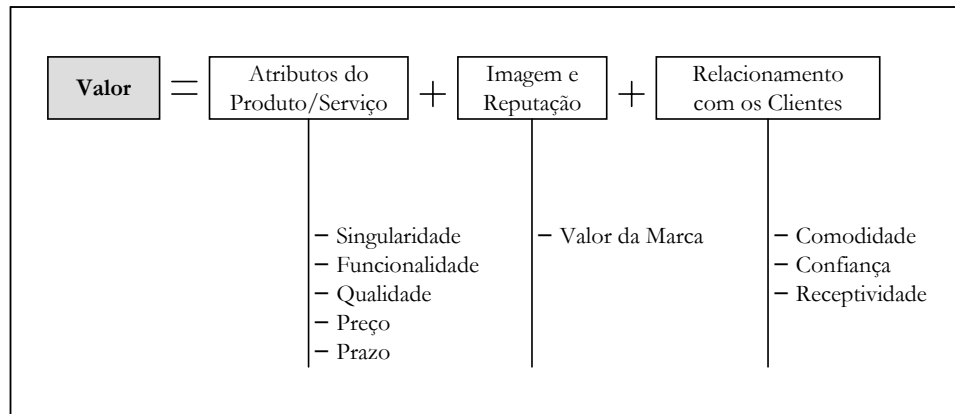
- percentagem de negócios retidos;
- número de clientes.

Tanto a retenção como a aquisição estão relacionados com o nível de satisfação das necessidades dos clientes. Mas são os indicadores de **satisfação dos clientes** que permitem o *feedback* e fornecem as informações necessárias sobre o desempenho da organização. Pode avaliar-se através da medição do nível de satisfação associado a um critério específico (ex: tempo, qualidade, serviço, custo).

O sucesso das quatro primeiras medidas asseguram clientes satisfeitos mas não é a garantia de clientes lucrativos ou de negócios lucrativos. Para medir o lucro líquido associado a um cliente ou a um grupo de clientes, é necessário utilizar o indicador financeiro **rendibilidade dos clientes**.

Embora as ofertas de valor colocadas à disposição dos clientes com o objectivo de os satisfazer e fidelizar variem de acordo com o sector de actividade, Kaplan e Norton (1996b e 1996d) identificaram quatro atributos referentes aos produtos e serviços que constituem uma preocupação para os clientes: prazos, qualidade, funcionalidade do produto ou serviço e preço, estando divididos em três categorias (Figura 19):

- **Atributos dos produtos ou serviços** - abrange a funcionalidade do produto ou serviço, seu preço e qualidade. Consideram também a qualidade dos processos internos, produtividade, reduções de desperdícios e qualidade e desenvolvimento das relações com fornecedores;
- **Relacionamento com os clientes** - refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive o tempo de resposta e entrega e o conforto do cliente na relação com a compra;
- **Imagem e reputação** - reflecte os factores intangíveis que atraem os clientes para a aquisição dos produtos e serviços das organizações. É conseguida através da publicidade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, para fidelizar os clientes.

**Figura 19 - Factores (Ofertas) de Valor para o Cliente**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996d)

#### 4.4.3. Perspectiva dos Processos Internos

*Para satisfazer os nossos clientes e accionistas, em que processos do negócio temos de ser excelentes?*

A necessidade de identificar os processos críticos de sucesso centrando as suas atenções nas operações internas que criam valor para os clientes e através destes, satisfazer as expectativas dos accionistas, proporcionando-lhes elevados retornos financeiros, faz parte da perspectiva dos processos internos.

Kaplan e Norton (1996a) sugerem que os indicadores seleccionados para esta perspectiva sejam estabelecidos após a definição dos objectivos associados à perspectiva financeira e dos clientes, permitindo, desta forma, identificar quais os processos internos que permitirão cumprir os objectivos estabelecidos relativamente às duas perspectivas anteriores.

Os autores defendem que uma correcta identificação dos principais processos da cadeia de valor tem um elevado impacto no aumento das relações com os clientes e no alcance dos objectivos financeiros.

Deste modo, em vez das organizações focalizarem a melhoria apenas ao nível operacional, devem definir e analisar a cadeia de valor, com início no processo de inovação, seguido pelo processo de operações e terminando com o processo de pós-venda.

De facto, a melhoria na qualidade, redução de custos, tempos de ciclo e o aumento da produtividade dos processos já existentes não constituem atributos de competências exclusivas, apenas poderão

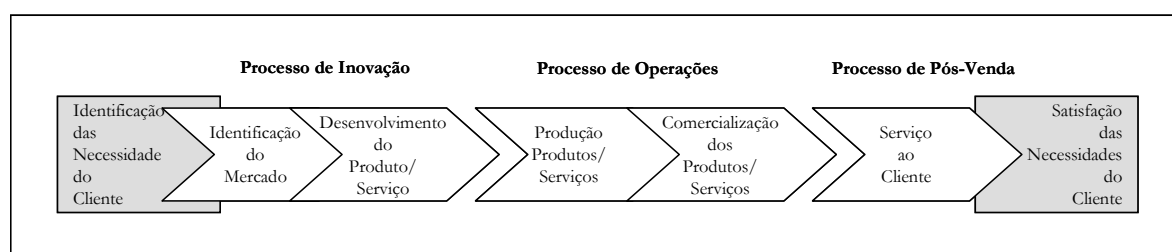


exceder o desempenho da concorrência, mas não irão gerar vantagens competitivas distintivas e sustentáveis.

É neste enquadramento que Kaplan e Norton (1996a) salientam a existência de um modelo genérico de cadeia de valor que constitui uma base de adaptação na preparação da perspectiva interna do *Balanced Scorecard*.

Este modelo é constituído por três processos principais, conforme é apresentado na Figura 20.

**Figura 20 - Cadeia de Valor dos Processos Internos**



Fonte: Kaplan e Norton (1996a)

Pode considerar-se o **processo de inovação** como sendo a cadeia mais longa da criação de valor, onde as organizações identificam as necessidades actuais e futuras dos clientes, bem como a criação de novos produtos e serviços para satisfazer essas mesmas necessidades. O processo da inovação é constituído por duas componentes.

Na primeira, a organização desenvolve estudos de mercado para identificar a dimensão do mercado e natureza das preferências dos clientes. De seguida, idealizam-se mercados e oportunidades novas para os produtos e serviços que a organização pode oferecer.

Na segunda componente, são concebidos produtos e serviços de forma não só satisfazer os clientes, mas acima de tudo surpreendê-los.

Os indicadores propostos estão relacionadas com:

- Peso relativo de vendas gerado por novos produtos;
- Lançamento de novos produtos *versus* novos lançamentos dos concorrentes;
- Tempo de lançamento no mercado.

O **processo de operações** representa a cadeia mais curta da criação de valor nas organizações. Tem início com a recepção do pedido do cliente, produção de produtos/serviços e termina com a entrega

dos produtos ou a prestação dos serviços. Este processo evidencia a eficiência, regularidade e pontualidade da entrega dos produtos e serviços aos clientes.

Os indicadores propostos, para além da natureza financeira assente nos custos, são indicadores baseados na qualidade e do tempo de ciclo, bem como indicadores de flexibilidade e de características específicas dos produtos ou serviços que gerem mais valor para o cliente.

O **processo pós-venda** representa a fase final dos processos internos, onde se incluem as garantias, reparações e manutenção, devoluções, processamento de recebimentos e apoio ao cliente. Os indicadores propostos estão relacionadas com o tempo, qualidade e custos. Sugestões de indicadores poderão ser o tempo de ciclo (desde a solicitação do cliente até à resolução final), o custo dos serviços utilizados (no serviço pós-venda), percentagem de clientes atendidos com uma única visita de serviços e o prazo de pagamento dos clientes.

Com a identificação dos processos críticos através do desenho da cadeia de valor, é possível seleccionar os indicadores de desempenho que melhor possam medir esses mesmos processos. Entretanto, os sistemas tradicionais de apuramento de custos podem não estar preparados para medir os indicadores com uma visão de processos.

Kaplan e Norton (1996a) destacam que, em geral, a análise de apuramento dos Custos Baseados nas Actividades (ABC<sup>4</sup>) permite que as organizações possam medir o custo dos processos que, juntamente com a medição da qualidade e do factor tempo, oferecem parâmetros importantes para a avaliação de desempenho e para a tomada de decisões nas organizações.

Assim, o conceito de Custeio Baseado nas Actividades apresenta-se de grande importância para o desenvolvimento desta perspectiva, atendendo a que tem como grande objectivo melhorar os processos organizacionais e nomeadamente os de produção, distribuição e venda, de modo que as organizações ganhem competitividade.

#### **4.4.3.1. Custeio Baseado nas Actividades - ABC**

O Custeio Baseado nas Actividades surgiu a partir da década de 70, num ambiente caracterizado pela insatisfação com os sistemas tradicionais de apuramento de custos e pelos estímulos do ambiente

---

<sup>4</sup>Do inglês “*Activity Based Costing*”

empresarial para a necessidade de surgirem novas teorias para um melhor conhecimento dos custos (Jonhson e Kaplan, 1987).

Tradicionalmente, os sistemas de apuramento de custos baseavam-se no princípio de que eram os produtos e serviços a absorver os custos e que esses custos contribuíam para o “*reporting*” da inadequação das decisões dos gestores, devido à distorção provocada pelos critérios de absorção de custos das actividades de suporte (vulgarmente conhecidos como custos indirectos) (Jordan, Neves e Rodrigues, 1999).

O aumento progressivo da complexidade dos processos produtivos, a alteração da política de preço, a diferenciação de produtos com mais qualidade e com ciclos de vida mais curtos e a focalização nos clientes tiveram como consequência uma alteração nas estruturas de custos das organizações. Essa alteração, teve como consequência o aumento dos custos indirectos em detrimento dos custos directos, sendo cada vez mais importante as organizações conhecerem os verdadeiros custos dos produtos bem como os factores causadores desses custos.

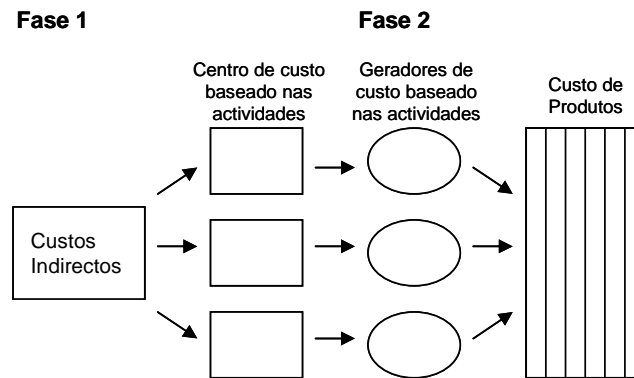
A rápida aceitação do ABC deve-se por um lado, à lógica implícita do conceito – dar ênfase à análise e gestão das actividades – e, por outro lado, às fraquezas e distorções provocadas pelos tradicionais sistemas de imputação de custos numa lógica de “absorção” (Jordan et al., 1999) que, por vezes resultam numa diferença entre a imputação dos custos e a realidade existente, originando elevados prejuízos para as organizações.

Deste modo, o custeio baseado nas actividades assenta numa lógica de que as actividades necessitam de recursos para serem executadas e os objectos de custo (produtos/serviços) resultam da forma de como as actividades são realizadas. Assim, esta metodologia define-se pela existência de uma relação causa e efeito entre os custos e as actividades e entre os objectos de custo e as actividades por meio da utilização dos denominados “geradores de custos” (Jordan et al., 1999).

Conforme a Figura 21, o ABC desenvolve-se em duas importantes fases:

- A primeira fase consiste em distribuir os custos indirectos pelos centros de custo baseados em actividades homogéneas;
- Na segunda fase os custos das actividades são distribuídos aos produtos através de geradores de actividade.

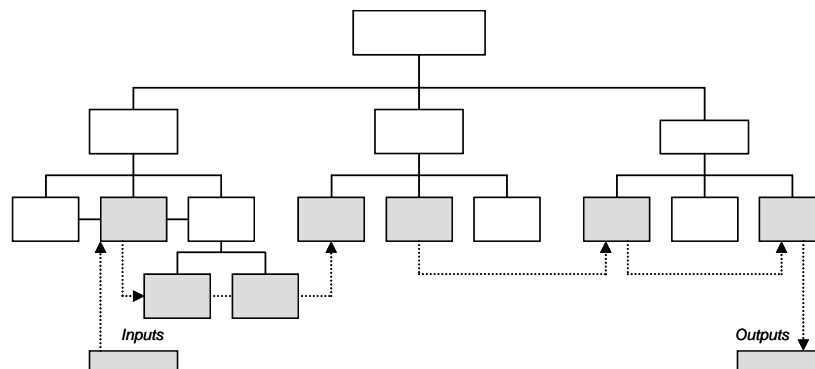
Figura 21 - Sistema ABC



Fonte: Adaptado de Innes e Mitchell (1998)

Assim, em contraste com a abordagem tradicional, o custeio baseado nas actividades fundamenta-se numa visão horizontal dos processos de negócio (Figura 22). A organização é analisada pelos seus processos e subprocessos, cada um deles constituído por um conjunto de actividades que incorporam valor, gerando um determinado produto/serviço.

Figura 22 - Processo de Negócio



Então, a elaboração das actividades merece ser observada e analisada cuidadosamente pela absorção e consumo de recursos que representa para a organização, tornando-se necessário discriminar as actividades que adicionam valor e as que não adicionam nenhum valor aos produtos.

De acordo com Jordan et al. (1999), as fases para implementar um sistema ABC são:

- Definir as actividades da organização, organizando-as com base nos seus processos de negócio;
- Identificar as actividades com e sem valor acrescentado e as actividades primárias e de suporte;
- Identificar os recursos com elas associados e proceder à sua afectação;

- Identificar as suas unidades de medida que resultam dos seus geradores de custos e apurar os respectivos custos unitários;
- Apurar os produtos/serviços que consomem/utilizam essas actividades determinando os respectivos níveis de utilização, de forma a obter os custos mais relevantes desses produtos/serviços;
- Acumular os custos em actividades, de forma a conhecer os seus valores globais e unitários para análises e decisões posteriores, nomeadamente, na avaliação da cadeia de valor, no custo das actividades sem valor acrescentado, prospecções e simulações com base nas actividades de valor acrescentado.

#### 4.4.4. Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento

*Para alcançar a nossa visão, como devemos sustentar a nossa capacidade em mudar e melhorar?*

Actualmente as organizações operam num ambiente dinâmico caracterizado por uma intensidade da concorrência global que exige às organizações uma resposta rápida à mudança, através da necessidade de melhorar e criar valor para os clientes e accionistas.

Assim, as organizações, os gestores de topo e os colaboradores devem estar envolvidos num processo contínuo de aprendizagem e crescimento de cada aspecto da organização, simplesmente para manter ou melhorar a sua posição competitiva.

Conforme Kaplan e Norton (2001b):

*“A capacidade de uma organização para inovar, melhorar e aprender vincula-se directamente com o valor da organização. Só através da capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais constantemente, uma organização pode alcançar novos mercados e melhorar os seus resultados.”*

Com efeito, a perspectiva da aprendizagem e crescimento inclui os objectivos e as medidas que irão promover a aprendizagem e o crescimento da organização através da identificação da infra-estrutura que a mesma necessita para suportar as restantes perspectivas do *Balanced Scorecard* e assim obter resultados excelentes nas três primeiras perspectivas.

Kaplan e Norton (1996d) afirmam que a aprendizagem e o crescimento organizacional é baseado em três principais fontes: **pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais**. Os objectivos dos processos internos, financeiros e de clientes mostrarão que existem grandes distâncias entre as capacidades das pessoas, sistemas e procedimentos existentes na organização. Para reduzir ou eliminar essas distâncias, as organizações deverão investir na requalificação dos recursos humanos, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento dos procedimentos e suas operações.

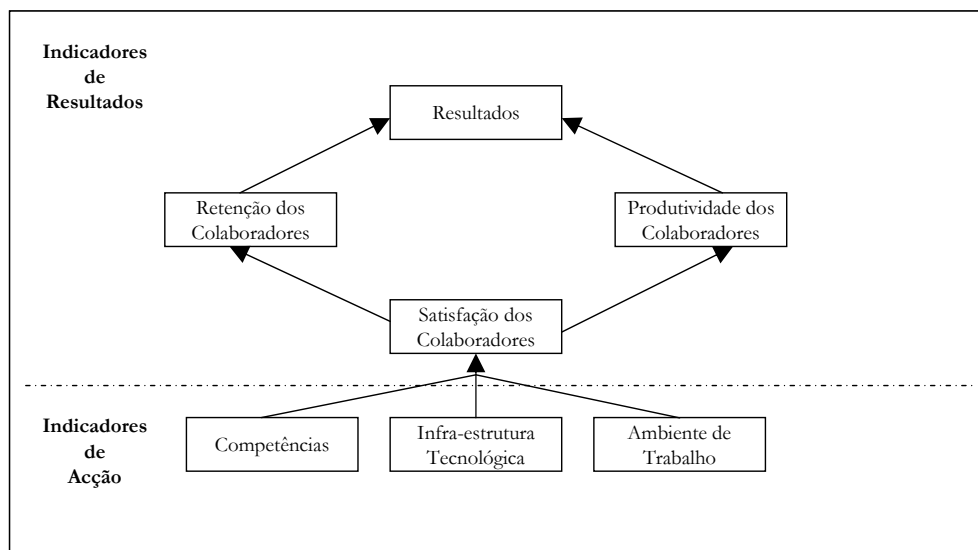
Deste modo, esta perspectiva é considerada pelos autores como o aspecto-chave do *Balanced Scorecard*, pois permite formular a base da melhoria da qualidade e da inovação, através do investimento na requalificação dos recursos humanos, na melhoria dos sistemas de informação e no alinhamento dos procedimentos e operações da organização com os seus objectivos.

De acordo com as experiências dos autores, os indicadores típicos desta perspectiva dizem respeito às seguintes características:

- Flexibilidade de criar e lançar novos produtos e serviços;
- Acrescentar valor para o cliente;
- Melhorar a eficiência operacional.

Além das medidas específicas de cada organização, Kaplan e Norton identificaram três categorias de indicadores principais relativos aos colaboradores, conforme Figura 23:

**Figura 23 - Indicadores da Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996d)

Deste modo, os indicadores propostos para os colaboradores são:

- Satisfação dos colaboradores;
- Retenção de colaboradores;
- Produtividade dos colaboradores;

Após a escolha dos indicadores principais relacionados com os colaboradores, as organizações devem considerar os três factores que facilitam o processo de aprendizagem e crescimento:

- Formação dos colaboradores;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

#### **4.5. AS ORGANIZAÇÕES FOCALIZADAS NA ESTRATÉGIA**

Após a implementação bem sucedida do *Balanced Scorecard* em várias organizações, Kaplan e Norton (2000a) observaram que as mesmas revelavam uma coerência na focalização da estratégia e do alinhamento estratégico, através de alterações no que respeita às relações com os clientes, processos operacionais, capacidades dos colaboradores e sua infra-estrutura tecnológica.

Foi através destas alterações que as organizações criaram um novo tipo de organização baseada nos requisitos da sua estratégia a que Kaplan e Norton designaram de *Strategy Focused Organization* (2000a), onde o *Balanced Scorecard* passa a ser considerado como o apoio para comunicar a visão e a estratégia organizacional.

Segundo os autores, as Organizações Focalizadas na Estratégia utilizam o *Balanced Scorecard* no centro do seu processo de gestão e de mudança para alcançar resultados e atingir o desempenho desejado. Este revelou ser um instrumento decisivo para a implementação da estratégia organizacional e na focalização e alinhamento dos gestores, das unidades de negócio, dos recursos humanos, da tecnologia e dos recursos financeiros na estratégia.

Nesta nova abordagem, as Organizações Focalizadas na Estratégia apresentam algumas características comuns, nomeadamente a adopção de um conjunto de boas práticas que lhes permite alcançar a Excelência nos resultados e que os autores denominaram como os cinco Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia, conforme a Figura 24.

Figura 24 - Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2000a)

O primeiro princípio - **traduzir a estratégia em termos operacionais** - consiste em aplicar formas sistemáticas de pensamento e análise através de mapas estratégicos (Figura 26), que representam uma arquitectura lógica para a descrição da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* passa a integrar uma cadeia lógica de causa e efeito que liga os resultados alcançados da estratégia com a respectiva origem. Desta forma, o mapa estratégico descreve o processo de transformação dos activos intangíveis para os clientes em resultados financeiros.

O segundo princípio - **alinhar a organização com a estratégia** - diz respeito à forma como as organizações com mais sucesso são capazes de manter um elevado nível de alinhamento entre a estratégia, organização, processos e pessoas. Uma vez definido e clarificado o papel corporativo e o desdobramento do *Balanced Scorecard*, é necessário criar sinergias através da integração e coordenação das actividades desenvolvidas nos departamentos e unidades de negócio, que devem ser reconhecidas por todos colaboradores como processos considerados críticos para a obtenção dos resultados do negócio.

O terceiro princípio - **fazer da estratégia uma tarefa de todos** - assenta no facto de todos os colaboradores partilharem a compreensão do negócio, dos seus objectivos e da sua finalidade. Para isso, é essencial comprometer e alinhar todos os colaboradores com a estratégia, uma vez que são estes que contribuem de forma directa para o sucesso da mesma.

O quarto princípio - **fazer da estratégia um processo contínuo** - baseia-se na implementação da gestão estratégica como um processo contínuo, não sendo suficiente uma actuação a tempo parcial ou

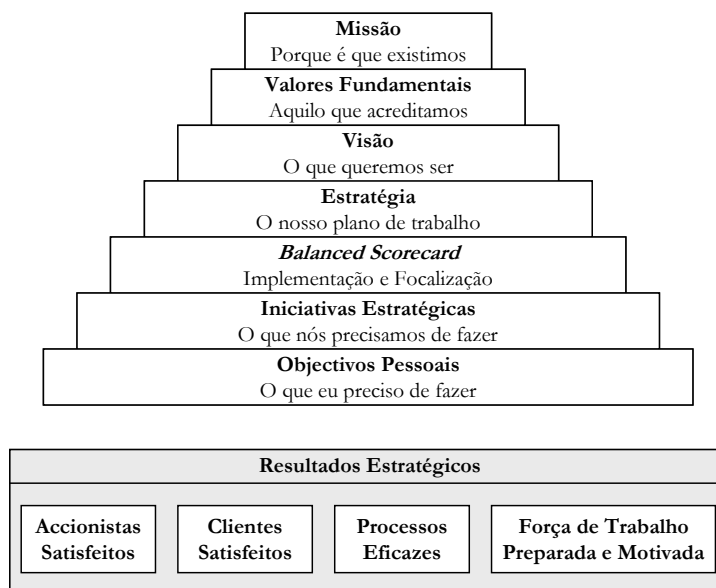


pontual. Para fazer da estratégia um processo contínuo é necessário assegurar a integração do modelo de gestão estratégica e respectivos instrumentos nas práticas e mecanismos de coordenação da gestão corrente. É necessário também alinhar e integrar os instrumentos de planeamento de curto/médio prazo (orçamento, plano de investimentos, entre outros) com a gestão estratégica, assegurando a existência duma abordagem sólida e sistemática de revisão e actualização da estratégia, desdobrada a todos os níveis da organização.

O quinto e último princípio - **mobilizar a mudança através de uma liderança executiva** - consiste no conhecimento de que o *Balanced Scorecard* não é um programa de indicadores mas sim um processo de mudança. Para que isto possa acontecer, qualquer mudança deve ter o apoio da gestão de topo, com a responsabilidade de formular e comunicar a estratégia e obter o compromisso de todos os colaboradores.

A Figura 25 mostra uma visão da estratégia a que Kaplan e Norton consideram ser eficiente na prática. Neste ponto de vista, a estratégia é apenas um dos degraus através dos quais a organização transmite a sua missão, estabelecida pela gestão de topo aos seus colaboradores e, com o seu correcto conhecimento, permite que as acções destes possam estar alinhadas com a estratégia e ser o seu suporte.

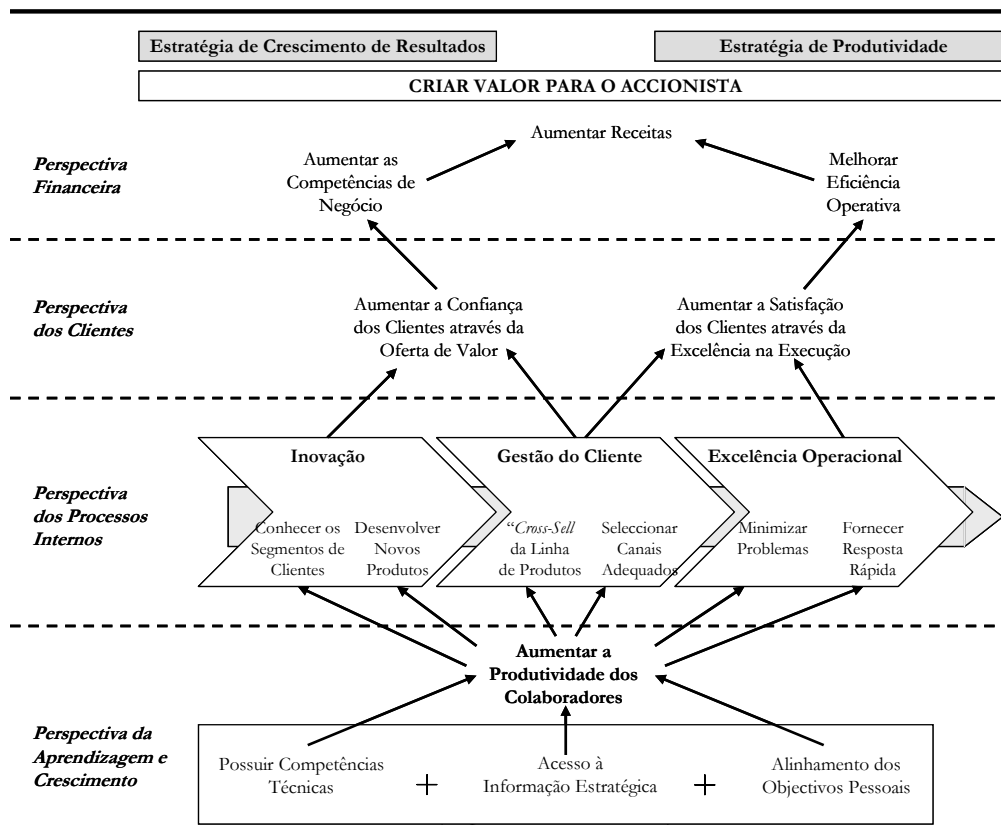
**Figura 25 - Tradução da Missão em Resultados**



Fonte: Kaplan e Norton (2000a)

Por conseguinte, a construção do mapa estratégico mostra uma arquitectura lógica e abrangente, através da descrição do conjunto de relações de causa e efeito entre os objectivos e as acções estratégicas, conforme a Figura 26.

**Figura 26 - Exemplo de Mapa Estratégico**



Fonte: Adaptado de Costa e Torres (2004)

#### 4.6. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO AO NÍVEL DO SUPORTE TECNOLÓGICO DO *BALANCED SCORECARD*

A utilização adequada de sistemas de informação com o objectivo de proporcionar um sistema de comunicação entre todos os níveis hierárquicos e o alinhamento da estratégia em toda a organização, contribui de forma decisiva para o êxito do *Balanced Scorecard*.

Assim, para que um *Balanced Scorecard* seja eficaz, é necessário definir procedimentos e sistemas de informação que permitam a recolha, processamento e análise da informação operacional e também a comunicação a todos os níveis organizacionais.

Olve, Roy e Wetter (1999) definiram diversas características que um sistema de informação deve cumprir para incentivar a sua utilização:

- A apresentação deve ser feita com recurso a números, figuras e esquemas;
- A sua utilização deve ser de um ambiente simples e *interface* familiar;
- Ser acessível a todos os utilizadores.

Ao nível do suporte tecnológico, os mesmos autores identificaram a existência de três gerações de sistemas de informação, cuja a escolha depende do nível de utilização, finalidade e complexidade da organização:

- Primeira Geração – ***user interface*** – baseado em plataformas informáticas simples (por exemplo, Excel, Visual Basic e html);
- Segunda Geração – ***executive information system*** – baseado em bases de dados, mais ou menos complexas, que permitem o processamento automático dos dados para os indicadores de desempenho;
- Terceira Geração – **modelos de simulação** – são sistemas que, para além de possuírem as características dos sistemas de segunda geração, permitem simular e testar relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos.

Deste modo, de acordo com Marr e Neely (2003), as principais razões para a escolha de um sistema de informação de suporte ao *Balanced Scorecard* são:

- Facilidade na divulgação e comunicação da informação por toda a organização;
- Facilidade na integração de dados provenientes de diversas fontes;
- Facilidade na elaboração de análises mais ou menos complexas, tanto ao nível quantitativo como qualitativo.

Através da evolução do *Balanced Scorecard*, começaram a surgir no mercado diversas soluções, o que levou o instituto *Balanced Scorecard Collaborative* a estabelecer requisitos mínimos, ao nível da funcionalidade, para a certificação de qualquer sistema de suporte ao *Balanced Scorecard*.

Assim, de acordo com o *Balanced Scorecard Collaborative* (2000), CIMA (2002) e com Marr e Neely (2003) os requisitos necessários e as questões-chave de um sistema de suporte ao *Balanced Scorecard* são:

1. **Fornecedor e Produto** - análise da experiência e do conhecimento do fornecedor e viabilidade do produto;
2. **Escalabilidade** - capacidade de evoluir de acordo com as necessidades da organização, tendo em conta os aspectos relacionados com a programação, base de dados e *interface*. Outro aspecto a considerar é a disponibilidade de várias línguas;
3. **Flexibilidade e Customização** - possibilidade de integração com outras aplicações e adaptada às necessidades dos utilizadores e da organização ao nível da personalização;
4. **Características e Funções** - capacidade de introduzir funções no sistema de acordo com a realidade da organização, por exemplo, implementação de um sistema de alertas, atribuição de tarefas a pessoas, adaptação de relatórios para os diferentes utilizadores, atribuição de níveis de segurança e permissões, criação de um sistema de recompensas ligado a objectivos, etc;
5. **Comunicação** - facilidade na divulgação da informação por toda a organização;
6. **Especificação Técnica** - possibilidade de ser integrado na infra-estrutura técnica existente na organização e com a capacidade de recolher dados de fontes já existentes;
7. **Interface com utilizador / Apresentação de dados** - possibilidade de apresentação de mapas estratégicos e de relações de causa e efeito de forma clara;
8. **Análise da Funcionalidade** - capacidade e facilidade de executar análises simples, análises multidimensionais, estatísticas e criação de cenários;
9. **Serviço** - análise do tipo de prestação de serviço por parte dos fornecedores;
10. **Futuro** - possibilidade e interesse do fornecedor para proceder a desenvolvimentos futuros e actualizações, no sentido da aplicação informática se adaptar a novos modelos de gestão.

#### 4.7. O *BALANCED SCORECARD* VERSUS *TABLEAUX DE BORD*

Do estudo efectuado sobre o *Balanced Scorecard* e sobre o *Tableaux de Bord* conclui-se que estes apresentam algumas características comuns, destacando-se as seguintes:

- Tradução da estratégia em objectivos e indicadores (financeiros e não financeiros);
- A monitorização de várias perspectivas de negócio é a base da avaliação de desempenho;
- Utilização do princípio da relação causa e efeito para a monitorização de desempenho;
- Utilização do princípio de cascata;
- Existência de indicadores de resultados e de acção;
- Existência de Indicadores diversificados e estruturados;
- Focalização nos objectivos organizacionais;

- Promoção do diálogo interno em torno do alcance dos objectivos estratégicos;
- Possibilidade de comparação ao nível de *Benchmarking*.

Apesar das semelhanças atrás enunciadas, o *Balanced Scorecard* apresenta diversas particularidades que o tornam uma ferramenta valiosa no sucesso da avaliação do desempenho e na implementação da estratégia organizacional. As principais características que distinguem o *Balanced Scorecard* e que lhe confere vantagem em relação ao *Tableaux de Bord* são apresentadas no Quadro 9.

**Quadro 9 - Diferenças entre o *Balanced Scorecard* e o *Tableaux de Bord***

<b><i>BALANCED SCORECARD</i></b>	<b><i>TABLEAUX DE BORD</i></b>
Focaliza a utilização de forma balanceada entre os indicadores financeiros e os não financeiros	Focaliza a utilização de indicadores financeiros em detrimento dos não financeiros
Focaliza gestão estratégica	Focaliza a gestão operacional
Focaliza nos resultados de longo prazo	Focaliza nos resultados de curto prazo
Os indicadores são criados a partir da missão e objectivos da organização	Aproveita os indicadores existentes da organização
Os indicadores são organizados em quatro perspectivas	Não existe a definição das perspectivas para a organização dos indicadores
Flexível no tempo e no espaço	Pouco flexível
Promove a mudança	Não promove a mudança

## CAPÍTULO 5

---

### OS PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA

- Análise dos Principais Prêmios
- O Impacto da sua Utilização



Este capítulo tem como objectivo descrever os principais Prémios de Excelência existentes a nível mundial e fazer uma abordagem dos existentes a nível nacional e ainda apresentar outras formas de reconhecimento. São ainda apresentados os resultados de um estudo no qual é evidenciado o tipo de contributo que estes prémios podem ter nas organizações.

## 5.1. INTRODUÇÃO

Da necessidade das organizações se auto-avaliarem e de se compararem entre si ao nível da sua *performance*, foram criados diversos Prémios de Excelência, internacionais, nacionais e regionais, com base em princípios de Excelência. O intuito principal destes prémios é promover a Qualidade e o reconhecimento público da melhoria contínua do desempenho organizacional.

Entre os mais reconhecidos está o *Malcolm Baldrige National Quality Award* que foi desenvolvido nos Estados Unidos da América e o *European Model for Business Excellence*, criado pela *European Foundation for Quality Management*.

Estes prémios têm como principal matriz o Prémio *Deming* do Japão e baseiam-se nos princípios da Gestão da Qualidade Total que, ao longo dos últimos anos, ganhou um reconhecimento mundial em todo o tipo de organizações.

Os Prémios de Excelência constituem uma **valiosa ferramenta** tendo em conta a necessidade das organizações se **auto-avaliarem**, posicionando-as no caminho da Excelência, através das suas potencialidades de desenvolverem **melhorias contínuas**.

De facto, os Modelos de Excelência subjacentes aos prémios constituem um modelo sistemático de gestão adoptado por inúmeras organizações de “classe mundial”. A sua utilização serve para divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vista ao *Benchmarking*, fornecendo às organizações um modelo para a melhoria contínua. A utilização deste modelo estimula o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, económico e social de um país ou de uma região.

Deste modo, através da utilização dos Modelos de Excelência, uma organização pode modelar o seu sistema de gestão, realizar uma Auto-Avaliação ou candidatar-se ao reconhecimento do seu progresso no caminho para a Excelência.



Em termos genéricos, o processo de candidatura aos prémios é simples e rigoroso, dividido em três fases de análise:

- Na **primeira fase**, as organizações candidatas submetem-se ao preenchimento de um relatório de Auto-Avaliação com base no método e critérios do Prémio de Excelência;
- Na **segunda fase**, todas as candidaturas são analisadas e pontuadas por equipas multidisciplinares de assessores/avaliadores e são seleccionadas as melhores candidaturas para a execução de um estudo de consenso, conduzido por um painel de examinadores que vai avaliar e decidir quais as organizações que merecem ser visitadas;
- Na **terceira fase**, as organizações são visitadas por equipas de assessores/avaliadores com o objectivo de confirmar ou esclarecer a validade da informação assente na candidatura.

Por último, é entregue às organizações um relatório de *feedback* feito a partir da avaliação dos assessores/avaliadores mencionando a qualidade da candidatura, definindo os pontos fortes e sugerindo oportunidades de melhoria às organizações que não conseguem classificar-se.

## 5.2. ANÁLISE DOS PRINCIPAIS PRÉMIOS

### 5.2.1. *Deming Prize*

Orientado para reconhecer e promover a filosofia da Gestão da Qualidade Total nas organizações, o *Deming Prize* foi estabelecido pela *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE) em 1951, em homenagem a Willian Edward Deming como reconhecimento dos seus serviços prestados à indústria japonesa e pelo seu contributo para a Qualidade.

Inicialmente o *Deming Prize* era destinado às organizações japonesas mas, em 1984, foi aberto à participação de organizações não japonesas.

O seu conceito de Excelência baseia-se na *performance* acima da média, abrange organizações do sector privado e público e assenta num modelo muito focalizado na implementação de princípios e técnicas como a análise de processos, métodos estatísticos e círculos de qualidade.

Desta forma, o *Deming Prize* visa garantir a obtenção de bons resultados através do controlo da Qualidade exercido sobre as actividades e processos que decorrem em toda a organização e tem como

principal objectivo incentivar e reconhecer os esforços inovadores em matéria de melhoria da Qualidade.

O *Deming Prize* abrange dez critérios e cada um deles está sub-dividido em sub-critérios que têm um peso igual sobre a pontuação final atribuída:

**1. Política e Planeamento da Organização:**

- 1a. Políticas de qualidade e de controlo de qualidade e o seu papel na gestão global da organização;
- 1b. Clareza das políticas;
- 1c. Métodos e processos para a criação de políticas e objectivos;
- 1d. Utilização de métodos estatísticos;
- 1e. Relação entre as políticas e planos de longo e curto prazos;
- 1f. Comunicação (divulgação) das políticas;
- 1g. Liderança da gestão de topo e intermédia.

**2. Organização e a sua Gestão:**

- 2a. Adequação da estrutura organizacional para o controlo da qualidade;
- 2b. Clareza da autoridade e responsabilidade;
- 2c. Coordenação interdepartamental;
- 2d. Actividades de comité e equipa de projectos;
- 2e. Utilização das actividades do círculo de qualidade;
- 2f. Auditorias de controlo da qualidade.

**3. Formação e Divulgação da Qualidade:**

- 3a. Plano de formação;
- 3b. Consciência da qualidade e do controlo da qualidade;
- 3c. Formação referente a conceitos e métodos estatísticos;
- 3d. Capacidade para compreender os efeitos;
- 3e. Formação de fornecedores e organizações externas;
- 3f. Sistema de sugestões.

**4. Recolha, Transmissão e Utilização de Informação sobre Qualidade:**

- 4a. Reunião de informações externas;
- 4b. Divulgação de informações entre as divisões departamentais;
- 4c. Velocidade na divulgação das informações;
- 4d. Análise estatística das informações e sua utilização.

**5. Análise:**

- 5a. Selecção de problemas e temas importantes;

- 5b. Propriedade do método analítico;
- 5c. Utilização de métodos estatísticos;
- 5d. Análise da qualidade e do processo;
- 5e. Utilização dos resultados da análise.
- 6. **Normalização:**
  - 6a. Adequação do sistema de normas;
  - 6b. Procedimentos de criação, revisão e abolição de normas;
  - 6c. Desempenho na criação, revisão e abolição de normas;
  - 6d. Conteúdo das normas;
  - 6e. Utilização e adesão de métodos estatísticos e normas;
  - 6f. Desenvolvimento, transmissão e utilização da tecnologia.
- 7. **Controlo:**
  - 7a. Sistema de controlo da qualidade e áreas relacionadas com o custo e com a qualidade;
  - 7b. Pontos de controlo e *itens* de controlo;
  - 7c. Utilização de métodos estatísticos;
  - 7d. Contribuições das actividades do círculo da qualidade;
  - 7e. Condições reais das actividades e do sistema de controlo.
- 8. **Garantia da Qualidade:**
  - 8a. Procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos;
  - 8b. Desenvolvimento da qualidade e sua análise, fiabilidade e revisão;
  - 8c. Segurança e prevenção de riscos do produto;
  - 8d. Controlo e melhoria dos processos;
  - 8e. Capacidade do processo;
  - 8f. Medição e inspecção;
  - 8g. Sistema de garantia da qualidade e sua auditoria;
  - 8h. Utilização de métodos estatísticos;
  - 8i. Avaliação e auditoria da qualidade;
  - 8j. Condições práticas da garantia da qualidade.
- 9. **Efeitos:**
  - 9a. Efeitos corpóreos (tais como qualidade, entrega, custo, lucro, segurança e ambiente);
  - 9b. Efeitos incorpóreos;
  - 9c. Métodos de avaliação e assimilação de efeitos;
  - 9d. Satisfação de clientes e colaboradores;
  - 9e. Influência em organizações associadas;
  - 9f. Influência em comunidades locais e internacional.
- 10. **Planos para o Futuro:**

- 10a. Compreensão da situação actual;
- 10b. Planos para resolução de problemas futuros;
- 10c. Projectação de mudanças em requisitos do ambiente social e dos clientes e planos baseados nestas mudanças projectadas;
- 10d. Relações entre a filosofia de gestão, visão e planos de longo prazo;
- 10e. Continuidade das actividades de controlo da qualidade;
- 10f. Solidez dos planos para o futuro.

Em 1970 foi criada a “*Japan Quality Medal*”, o mais elevado Prémio para a Qualidade no Japão, destinado às organizações japonesas vencedoras do *Deming Prize* após terem decorrido pelo menos cinco anos da sua conquista.

Este prémio é gerido por um conselho de 21 membros, composto por presidentes e *chairmans* de organizações japonesas e em cada ano são premiadas até seis organizações, das quais duas são do sector industrial, duas do sector de serviços e duas pequenas e médias empresas.

A sua avaliação baseia-se nos seguintes critérios:

1. Visão geral e liderança;
2. Orientação e interacção com clientes e mercados;
3. Desenvolvimento de estratégias;
4. Desenvolvimento dos recursos humanos e preocupação ambiental;
5. Gestão de processos;
6. Partilha e utilização da informação;
7. Resultados das actividades empresariais;
8. Satisfação do cliente.

### **5.2.2. *Malcolm Baldrige National Quality Award***

O *Malcolm Baldrige National Quality Award* foi criado em 1987 através de uma lei do Congresso americano em homenagem a Malcolm Baldrige – Secretário de Estado do Comércio Americano, que era um defensor da Qualidade como uma estratégia para a prosperidade nacional.

O prémio tem o intuito de estabelecer um padrão de Excelência capaz de apoiar as organizações norte-americanas a alcançar a Qualidade a nível mundial. Este prémio é promovido pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos, com a colaboração da *American Society for Quality*

(ASQ) e do *National Institute of Standards and Technology* (NIST) e entregue pelo presidente dos Estados Unidos numa cerimónia especial em Washington.

Segundo Brown (1998a), o prémio foi criado para promover os seguintes factores de sucesso:

- Consciencialização sobre a Qualidade como um elemento cada vez mais importante para a competitividade;
- Compreensão das exigências para a Excelência no desempenho;
- Partilha de informações sobre estratégias de qualidade bem-sucedidas;
- Alcançar os benefícios provenientes da implementação das estratégias.

Ao longo do tempo o prémio foi ganhando um prestígio nacional e internacional, enquanto instrumento de melhoria de muitas organizações, públicas e privadas, que nele encontraram um modelo de Gestão da Qualidade Total para alcançar uma maior competitividade.

Os seus principais objectivos são (Brown, 1998a):

- Incentivar as organizações americanas a melhorar a Qualidade e a produtividade pelo orgulho de serem reconhecidas, ao mesmo tempo que ganham vantagem competitiva através do aumento dos resultados;
- Reconhecer que o sucesso das organizações traduzido na melhoria da qualidade dos produtos e serviços constituem um exemplo para as outras;
- Estabelecer linhas de orientação e critérios que podem ser utilizados por outras organizações na avaliação dos seus esforços para o aumento da Qualidade;
- Servir de orientação específica para outras organizações que desejam apreender e gerir no sentido de obter uma maior Qualidade, disponibilizando informações pormenorizadas acerca da forma de como as organizações vencedoras mudaram as suas culturas e concretizaram os objectivos.

Ainda segundo Brown (1998a), os benefícios da vitória no Prémio *Malcolm Baldrige* superam largamente os custos. Entre os benefícios mais mediáticos encontram-se a divulgação dos vencedores aos clientes e à sociedade, uso da marca *Baldrige*, reconhecimento da gestão de topo e da comunidade empresarial e ainda o impacto positivo na motivação dos colaboradores da organização.

Entre as características deste prémio, destaca-se o facto de conceber a Excelência de forma absoluta, sem classificação, constituindo-se em competição entre os candidatos para reconhecer a Excelência, sendo um prémio orientado exclusivamente para a iniciativa privada.

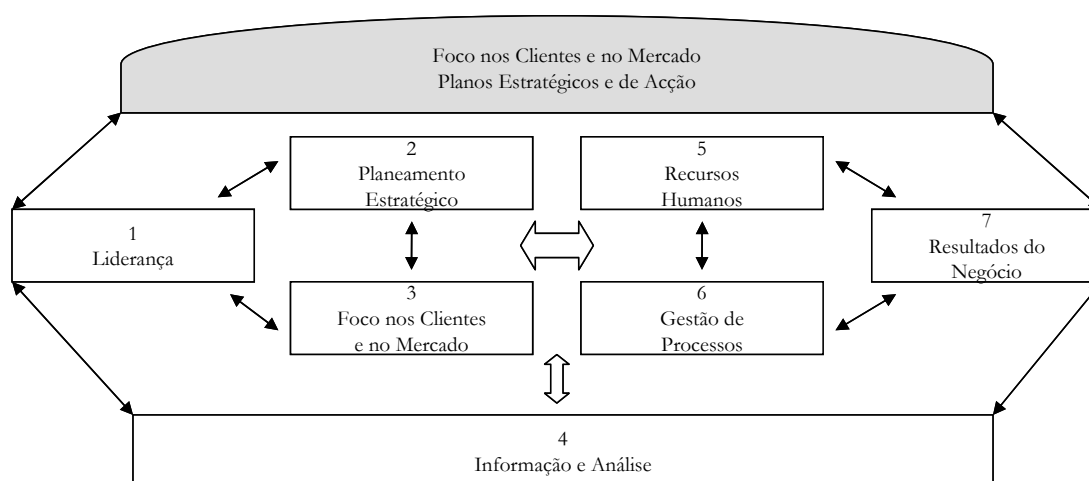
Anualmente são concedidos seis prêmios, dois em cada uma das seguintes três categorias: indústria, serviços e pequenas organizações. Só se podem candidatar as organizações com sede nos Estados Unidos ou organizações estrangeiras desde que 50% dos seus colaboradores ou 50% do seu património esteja localizado em território americano. A organização premiada só poderá submeter-se novamente ao prémio após cinco anos.

Os princípios do Modelo *Malcolm Baldrige* em que assentam os critérios que visam premiar a Excelência, são os seguintes:

- Orientação para a satisfação dos clientes;
- Liderança;
- Melhoria contínua;
- Participação de todos;
- Capacidade de resposta;
- Qualidade do *design*;
- Visão de longo prazo;
- Gestão por processos;
- Cooperação com outras instituições e organizações;
- Responsabilidade pública.

Os critérios do *Baldrige* (Figura 27) estão distribuídos por sete categorias sendo que seis são **Meios** (o que uma organização faz) e apenas uma de **Resultados** (o que uma organização alcança). No entanto, apesar de ter apenas uma categoria de resultados, esta corresponde a 45% da avaliação global, ou seja, dos 1000 pontos possíveis, 450 estão focados nos resultados.

Embora cada uma das sete categorias seja avaliada isoladamente, existem relações ou ligações entre as sete, que funcionam como um sistema, conforme Figura 27:

Figura 27 - Modelo de Excelência do Prémio *Malcolm Baldrige*

Fonte: Baldrige (2005a)

Para a avaliação da *performance* é atribuído um peso aos diversos sub-critérios, que varia ao longo das diferentes edições, tendo para 2005 as seguintes ponderações (Quadro 10):

Quadro 10 - Modelo *Malcolm Baldrige*

CRITÉRIOS	SIGNIFICADO	SUB-CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO
1. Liderança	Sistema de liderança, valores, expectativas e responsabilidade pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança organizacional</li> <li>Responsabilidade pública e cidadania</li> </ul>	70 50 <b>120</b>
2. Planeamento Estratégico	Eficácia do processo de planeamento e implementação de planos, com orientação para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação da estratégia</li> <li>Implementação da estratégia</li> </ul>	40 45 <b>85</b>
3. Focalização nos Clientes e no Mercado	Identificação dos interesses e do grau de satisfação dos clientes e do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento dos clientes e do mercado</li> <li>Satisfação dos clientes e seu relacionamento</li> </ul>	40 45 <b>85</b>
4. Informação e Análise	Eficácia do processo de obtenção e análise de informações como a estratégia para sustentar o desempenho da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do desempenho da empresa</li> <li>Análise do desempenho da empresa</li> </ul>	45 45 <b>90</b>
5. Recursos Humanos	Grau de sucesso dos esforços para alcançar o máximo de desempenho das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de trabalho</li> <li>Formação e desenvolvimento</li> <li>Bem-estar e satisfação</li> </ul>	35 25 25 <b>85</b>

6. Gestão de Processos	Eficácia dos sistemas e processos para garantir a qualidade dos produtos e serviços	• Criação de processos com valor	45
		• Processos de apoio e plano de acção	40
			<b>85</b>
7. Resultados do Negócio	Desempenho e tendências da empresa em comparação com a concorrência nas seguintes áreas: clientes, finanças, vendas, recursos humanos, fornecedores e operações	• Resultado produtos e serviços	100
		• Resultados com foco nos clientes	70
		• Resultados financeiros do mercado	70
		• Resultados da capacidade dos recursos humanos	70
		• Resultados da eficácia da empresa	70
		• Resultados da liderança e responsabilidade social	70
			<b>450</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1000</b>

Fonte: Baldrige (2005a)

Desta forma, a Excelência organizacional baseia-se na obtenção de resultados económico-financeiros e na liderança actuante, sendo conseguida a sua concretização através de uma orientação para os clientes e mercado, na gestão de processos de qualidade, na gestão e desenvolvimento dos recursos humanos, no planeamento estratégico e no processamento e análise da informação.

### 5.2.3. *European Quality Award*

Em 1988, em resposta ao rápido sucesso alcançado pelo Prémio *Malcolm Baldrige*, foi criada por 14 organizações europeias a *European Foundation Quality Management* (EFQM) cuja missão é promover a Excelência organizacional de forma sustentável na Europa.

O *European Quality Award* (EQA) foi lançado pela EFQM em 1991, com o apoio da Comissão Europeia e da *European Organization for Quality* (EOQ). Este prémio resultou da necessidade de desenvolver um Modelo de Excelência organizacional sustentável na Europa que proporcionasse um referencial ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão da Qualidade Total.

Embora no início, o Modelo de Excelência da EFQM tivesse sido desenvolvido para apoiar o processo de candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade, rapidamente se tornou visível que as organizações estavam a utilizar o Modelo como ferramenta interna de diagnóstico, independentemente da sua



candidatura. Assim nasceu o processo que se tornou conhecido como Auto-Avaliação e que é hoje aplicado por dezenas de milhares de organizações europeias.

Desde então, o Modelo de Excelência da EFQM passou a ser reconhecido internacionalmente pela sua contribuição para o aumento do nível dos padrões de desempenho das organizações através de uma matriz de Auto-Avaliação que conduz a uma melhoria contínua da Qualidade, tendo como meta a Excelência. O Prémio e o Modelo subjacente têm servido de referência à criação de diversos prémios, de âmbito nacional, regional ou sectorial, em vários países europeus.

O seu objectivo passou a ser o de *“estabelecer um modelo que representasse idealmente a filosofia da Excelência organizacional e que pudesse ser aplicado na prática a todas as organizações independentemente do país, tamanho, sector ou patamar do seu caminho para a Excelência”* (EFQM, 2000).

De acordo com a EFQM (2003d) a sua missão é:

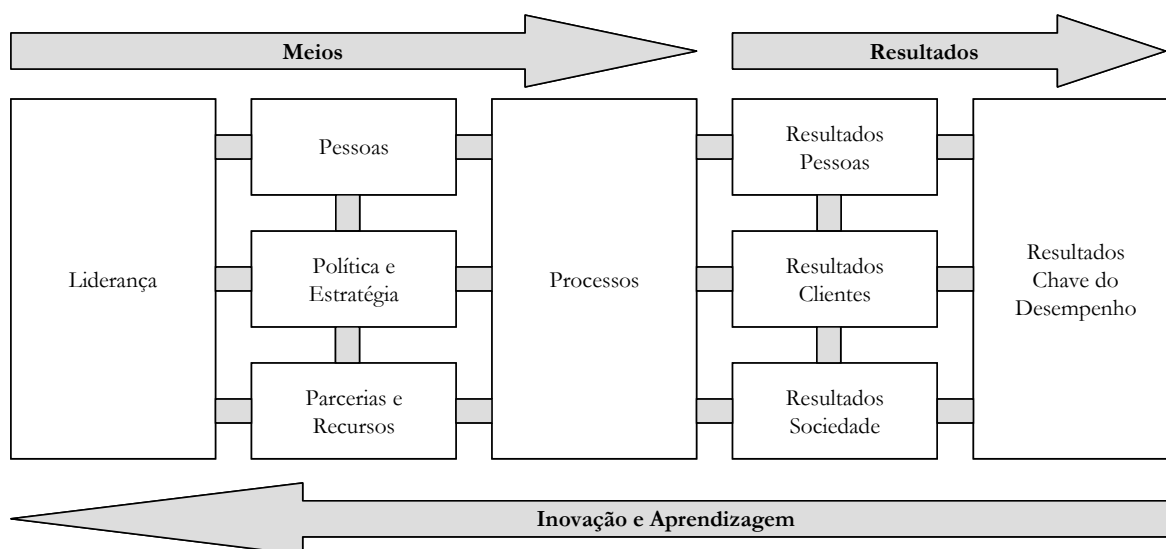
- Incentivar e auxiliar as organizações europeias a participarem em actividades de melhoria que conduzam à Excelência na satisfação dos clientes, satisfação dos empregados, impacto na sociedade e resultados da organização;
- Apoiar os gestores das organizações europeias a acelerar o processo de transformar a Gestão da Qualidade Total num factor decisivo para atingir uma vantagem competitiva global.

Actualmente, o Prémio Europeu da Qualidade pode ser aplicado a grandes organizações, unidades operacionais subsidiárias de grandes organizações, pequenas e médias empresas e sector público (organizações não lucrativas) e o Modelo utilizado em cada categoria de organização é essencialmente o mesmo, o que permite às mesmas compararem-se com referenciais modelo, independentemente do sector a que pertençam.

A Figura 28 representa o Modelo de Excelência da EFQM, através da qual, podemos afirmar que o Modelo reconhece a existência de diversas abordagens (critérios) que estão representadas em cada uma das caixas, sendo através destas que se torna possível avaliar o progresso de uma organização para a Excelência, baseando-se na seguinte premissa:

*“Resultados Excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é conduzida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos e dos Processos”* (EFQM, 2003d).

Figura 28 - Modelo EFQM



Fonte: EFQM (2003d)

Ou seja, existe uma relação simbiótica pelo facto dos **Resultados** serem alcançados pelos **Meios** e os **Meios** serem melhorados utilizando o *feedback* dos **Resultados**. Assim, a concretização de um desempenho excelente nos **Meios** conduzirá necessariamente a melhores **Resultados** do negócio.

Cada um dos critérios tem uma definição que explica o seu significado geral e, para um maior desenvolvimento do significado geral, cada critério é suportado por um conjunto de sub-critérios que remetem para alguns aspectos que devem ser considerados no decurso de uma avaliação ao nível das evidências da organização.

Assim temos:

#### - MEIOS:

**1. Liderança** – uma gestão de topo excelente assegura o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização. Desenvolve e facilita o alcançar da missão e visão, os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo e implementa-os através de acções e comportamentos adequados.

##### SUB-CRITÉRIOS:

- 1a.** A gestão de topo desenvolve a missão, visão e valores e actua como modelos de uma cultura de Excelência;
- 1b.** A gestão de topo está pessoalmente envolvida em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de uma forma contínua;

- 1c. A gestão de topo está envolvida com clientes, parceiros e representantes da sociedade;
- 1d. A gestão de topo motiva e reforça uma cultura de Excelência perante as pessoas da organização;
- 1e. A gestão de topo identifica e patrocina a mudança organizacional.

**2. Política e Estratégia** – uma organização excelente implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para as expectativas das partes interessadas e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos relevantes.

**SUB-CRITÉRIOS:**

- 2a. A política e a estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas actuais e futuras dos “*stakeholders*” da organização;
- 2b. A política e a estratégia são baseadas em informações provenientes de indicadores de desempenho, investigação, aprendizagem e actividades externas associadas;
- 2c. A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas;
- 2d. A política e a estratégia são comunicadas e desdobradas através de uma rede de processos chave.

**3. Pessoas** – uma organização excelente gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial dos seus colaboradores ao nível individual, de equipas ou ao nível da organização como um todo, e planeia estas actividades de forma a apoiar a sua política e a estratégia e a garantir a eficácia operacional dos seus processos.

**SUB-CRITÉRIOS:**

- 3a. Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados;
- 3b. Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados;
- 3c. As pessoas são envolvidas e responsabilizadas;
- 3d. As pessoas e a organização dialogam;
- 3e. As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.

**4. Parcerias e Recursos** – uma organização excelente planeia e gere as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a sua política e estratégia e a operacionalidade efectiva dos processos.

**SUB-CRITÉRIOS:**

- 4a. As parcerias externas são geridas;
- 4b. A gestão financeira é efectuada;
- 4c. As instalações, equipamentos e materiais são geridos;
- 4d. A tecnologia é gerida;

**4e.** A informação e o conhecimento são geridos.

**5. Processos** – uma organização excelente concebe, gere e melhora os seus processos, de modo a apoiar e inovar a sua política e estratégia, a garantir a plena satisfação e a gerar valor acrescentado aos seus clientes e outras partes interessadas.

**SUB-CRITÉRIOS:**

**5a.** Os processos são sistematicamente concebidos e geridos;

**5b.** Os processos são melhorados à medida das necessidades, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes e outras partes interessadas;

**5c.** Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas expectativas e necessidades dos clientes;

**5d.** Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos;

**5e.** As relações com os clientes são geridas e valorizadas.

**- RESULTADOS:**

**6. Resultados Clientes** – uma organização excelente mede e atinge resultados relevantes no que se refere aos seus clientes.

**SUB-CRITÉRIOS:**

**6a.** Medidas da percepção (medidas obtidas, por exemplo, a partir de estudos de clientes, grupos alvo, avaliações de vendedores e reclamações);

**6b.** Indicadores de desempenho (indicadores internos utilizados pela organização para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho da organização, bem como para prever a percepção dos clientes externos).

**7. Resultados Pessoas** – uma organização excelente mede e atinge resultados relevantes no que se refere aos seus colaboradores.

**SUB-CRITÉRIOS:**

**7a.** Medidas da percepção (medidas obtidas, por exemplo, a partir de estudos de motivação e satisfação e entrevistas);

**7b.** Indicadores de desempenho (indicadores internos utilizados pela organização para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho das pessoas da organização, bem como para prever as suas percepções).

**8. Resultados Sociedade** – uma organização excelente mede e atinge resultados relevantes no que se refere à sociedade.

**SUB-CRITÉRIOS:**

- 8a.** Medidas da percepção (medidas obtidas, por exemplo, a partir de estudos, relatórios, artigos de imprensa, iniciativas públicas, representantes públicos e autoridades governamentais);
- 8b.** Indicadores de desempenho (indicadores internos utilizados pela organização para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho da organização, bem como para prever as percepções da sociedade).

**9. Resultados chave do desempenho** – uma organização excelente mede e atinge resultados relevantes relativamente aos elementos chave da sua política e estratégia.

**SUB-CRITÉRIOS:**

- 9a.** Resultados chave do desempenho (medidas obtidas a partir de resultados financeiros e não financeiros baseados na política e na estratégia);
- 9b.** Indicadores chave de desempenho (indicadores operacionais utilizados pela organização para monitorizar e compreender os processos, bem como para prever e melhorar os resultados chave subjacentes ao desempenho da organização que podem incluir indicadores financeiros e não financeiros).

Uma particularidade do Prémio Europeu da Qualidade em relação aos Prémios *Deming* e *Malcolm Baldrige* (abordados nos sub-capítulos anteriores) diz respeito ao sistema de pontuação, que assenta numa metodologia de avaliação que a EFQM (2003f) designou pela lógica RADAR.

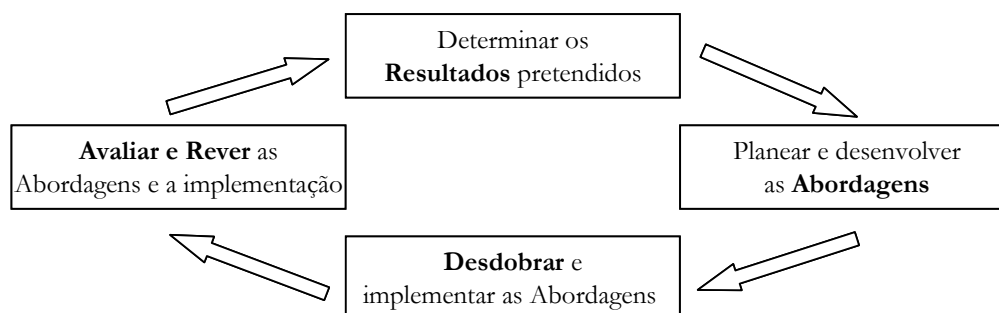
Esta metodologia serve de base na avaliação e pontuação das candidaturas submetidas ao Prémio Europeu da Qualidade. Paralelamente, constitui uma valiosa ferramenta de Auto-Avaliação, permitindo identificar oportunidades de melhoria e apoiando a elaboração de planos de acção com vista a implementar essas oportunidades. Permite ainda a comparação com perfis de pontuação de outros candidatos com vista à realização de *Benchmarking*.

A lógica RADAR é constituída por quatro elementos cíclicos (Figura 29) – **Resultados, Abordagem, Desenvolvimento e Avaliação e Revisão** – considerando que uma organização necessita de:

- Determinar os **Resultados** pretendidos ao nível do desempenho da organização, tanto no aspecto financeiro como operacional e ainda da percepção dos *stakeholders*;
- Planear e desenvolver um conjunto de **Abordagens** para alcançar os resultados pretendidos, tanto no presente como no futuro;
- **Desdobrar** de forma sistemática as abordagens para garantir a sua implementação total;

- **Avaliar e Rever** as abordagens adoptadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das actividades de aprendizagem realizadas, para depois estabelecer prioridades, planear e implementar as melhorias necessárias.

Figura 29 - Os Elementos da Lógica RADAR



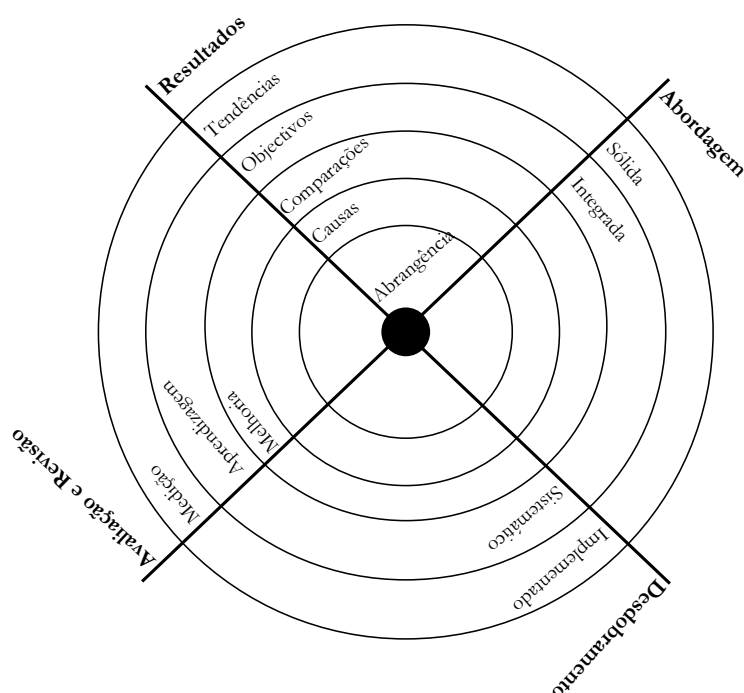
Assim para a sua aplicação, os elementos **Abordagem**, **Desdobramento**, **Avaliação** e **Revisão** são utilizados para pontuar cada sub-critério do grupo **Meios**, enquanto o elemento **Resultados** é considerado para pontuar cada sub-critério do grupo **Resultados**.

Ou seja, em relação aos sub-critérios do grupo **Meios** (Figura 30):

- A **Abordagem** é pontuada consoante se demonstre ter uma sólida base lógica e integrada ao nível do apoio da política e da estratégia e dos resultados desejados;
- O **Desdobramento** é pontuado em relação à sua implementação em todas as áreas relevantes e em relação à forma sistemática como ocorre;
- A **Avaliação** e **Revisão** são pontuados com base na regularidade das medições executadas e se estão contempladas actividades de aprendizagem e de melhoria organizacional.

Ao nível dos sub-critérios do grupo **Resultados** (Figura 30), estes são pontuados em relação aos valores alcançados e sua tendência ao longo do tempo, a lógica dos objectivos que se propõe concretizar, as comparações realizadas com outros resultados (*benchmarks*), as causas desses resultados e a abrangência dos mesmos ao nível de todas as áreas relevantes da organização.

Figura 30 - Representação Esquemática da Lógica RADAR



Fonte: EFQM (2003f)

A dificuldade de algumas organizações conquistarem o mais elevado nível de excelência (EQA), fez com que a EFQM criasse, em 2001, os Níveis de Excelência (EFQM, 2003e), estruturando um esquema de reconhecimento em patamares que permite reconhecer as conquistas intermédias alcançadas pelas organizações no que respeita aos seus esforços de melhoria de desempenho e encorajar esforços futuros mais ambiciosos.

Os diferentes Níveis de Excelência foram concebidos como sendo uma hierarquia de avaliação integrada consoante as experiências de cada organização na utilização do Modelo de Excelência, possibilitando uma aprendizagem e uma experiência no caminho a percorrer para a Excelência, através da candidatura ao nível mais adequado da realidade da organização.

A Figura 31, hierarquiza os cinco níveis de reconhecimento, três dos quais atribuídos em consequência da candidatura das organizações ao Prémio Europeu da Qualidade (*EQA Winner*, *EQA Prize Winner* e *EQA Finalist*), e dois níveis aos quais as organizações se podem candidatar para obter o respectivo reconhecimento – *Recognised for Excellence* e *Committed to Excellence*.

Figura 31- Níveis de Excelência



Fonte: EFQM (2003e)

No que diz respeito ao primeiro nível - *Committed to Excellence* - destina-se às organizações ou unidades de negócio que estão no início do seu percurso no caminho da excelência sendo realizado através de um processo de Auto-Avaliação com base nos critérios do Modelo de Excelência da EFQM. Este processo resulta no diagnóstico de áreas a melhorar, tomando medidas que deverão ser implementadas.

O nível dois - *Recognised for Excellence* - destina-se a reconhecer as organizações no seu esforço para o caminho da Excelência e é direccionado para as que têm experiência em Auto-Avaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM e um historial de três anos de melhoria contínua baseado nos resultados do modelo.

O terceiro nível - *EQA Finalist* - destina-se às organizações ou unidades de negócio consideradas modelos nacionais ou europeus e que apresentam um historial de cinco anos de melhoria contínua. Este nível subdivide-se em *EQA Finalist*, *EQA Prize Winner* ou *EQA Winner*, consoante a decisão do júri em relação ao relatório de *feedback*.

#### 5.2.4. Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade

Em Portugal cabe ao Instituto Português da Qualidade (IPQ) a responsabilidade de garantir a gestão e o desenvolvimento do Modelo de Excelência da EFQM através do Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade (PEX-SPQ).



O Prémio PEX-SPQ foi criado em 1992 pelo Instituto Português da Qualidade, com o objectivo de promover o reconhecimento público das organizações sedeadas em Portugal que se destaquem pelos resultados obtidos através da aplicação dos princípios da Qualidade Total.

Em 1999, o IPQ decidiu lançar o Prémio PEX-SPQ para pequenas e médias empresas devido, por um lado, ao reconhecimento da importância das pequenas e médias empresas no tecido económico nacional e, por outro lado, devido ao desajustamento de alguns dos critérios do PEX-SPQ que inicialmente estava desenvolvido para a categoria de grandes organizações.

Desta forma, o Modelo do Prémio, que assenta no Modelo de Excelência da EFQM para pequenas e médias organizações, é basicamente o mesmo que se aplica às grandes organizações uma vez que utiliza também os nove critérios, mas uma forma simplificada dos sub-critérios para se ajustar melhor à estrutura e a realidade das pequenas e médias organizações.

Assim, a sua base assenta nos mesmos critérios do Modelo de Excelência da EFQM e adopta as mesmas metodologias de pontuação do Prémio Europeu da Qualidade.

Actualmente, podem candidatar-se grandes, médias e pequenas organizações, organizações do sector público, cooperativas, associações e outras entidades sem fins lucrativos, com a condição de que tenham implementado um sistema gestão da qualidade certificado de acordo com uma das normas da série NP EN ISO 9000.

O Prémio PEX-SPQ consiste na atribuição dos seguintes troféus:

- Um Troféu de Ouro para a organização mais pontuada;
- Dois Troféus de Prata para as duas organizações seguintes;
- Certificados de Reconhecimento para as organizações que obtiverem 400 ou mais pontos.

### **5.2.5. *Common Assessment Framework***

Nos últimos anos, têm-se verificado mudanças nos Serviços Públicos no sentido de satisfazer as novas exigências dos cidadãos/clientes. No sentido de acompanhar estas mudanças através da promoção da Qualidade e da orientação para a Excelência, em 1998, no seio da União Europeia, foi assumido um compromisso pelos responsáveis das Administrações Públicas dos Estados Membros para o desenvolvimento de um projecto no âmbito da Gestão da Qualidade, que visou a criação de uma

Estrutura Comum de Auto-Avaliação da Qualidade dos Serviços Públicos – que viria a designar-se por *Common Assessment Framework* (CAF).

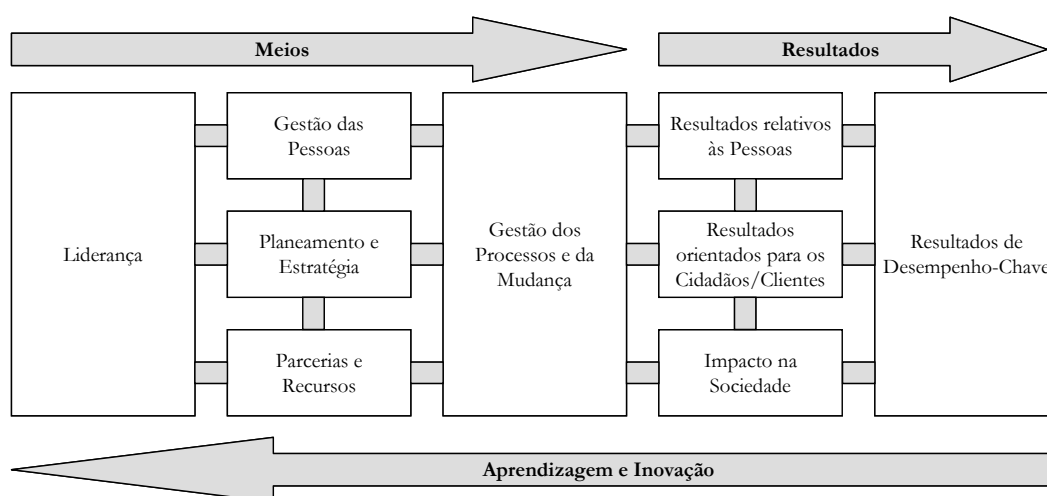
Desde então, a CAF desenvolveu-se com o total envolvimento da EFQM e com o apoio do *European Institute of Public Administration* (EIPA), tendo sido aprovada em 2000 e estabelecida pelos Ministros das Administrações Públicas dos Estados Membros que deveria ser aplicada, de forma generalizada, em todos os países da União Europeia.

Em Portugal, a Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP) tem a responsabilidade pela promoção da aplicação da CAF no âmbito da Administração Pública Portuguesa, ou seja, a nível da administração nacional, regional ou local.

O seu principal objectivo é ajudar a introdução dos conceitos e dos princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações do sector público e servir de base à atribuição de um Prémio Europeu de Excelência para as Administrações Públicas. Paralelamente, o facto de ser uma estrutura comum de Auto-Avaliação visa também permitir a realização de *Benchmarking* ao nível de boas práticas entre as diversas organizações europeias do sector público.

O Modelo CAF (Figura 32) baseia-se num questionário semelhante ao do Modelo de Excelência da EFQM, constituído por nove critérios e cada critério dividido por um conjunto sub-critérios, sendo as principais diferenças a ausência de ponderações nos critérios e o esquema de pontuação ser consideravelmente mais simples.

**Figura 32 - O Modelo CAF – Estrutura Comum de Avaliação**

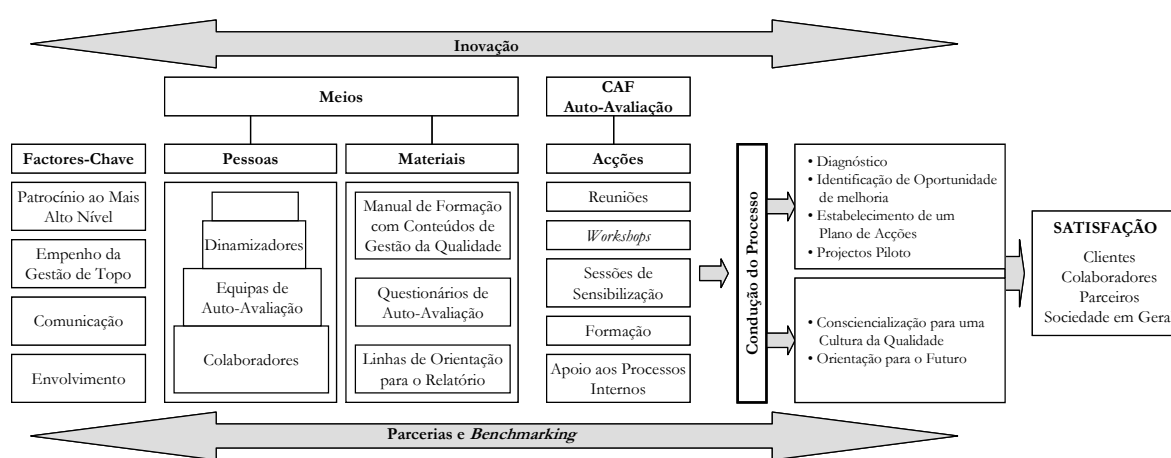


Fonte: DGAP (2003)

Através deste modelo a Auto-Avaliação dos Serviços Públicos permite uma análise abrangente, sistemática e estruturada das actividades dos serviços, proporcionando uma visão global destes e possibilitando também a identificação de áreas a melhorar e a fixação de prioridades.

A primeira utilização deste modelo em Portugal ocorreu em 2003, através do Programa Qualidade do entretanto extinto Ministério da Segurança Social e do Trabalho que, numa primeira fase (Figura 33) abrangeu 17 organismos que no conjunto continham cerca de 26 mil colaboradores.

**Figura 33 - Modelo Integrado de Aplicação da CAF desenvolvido no ex-Ministério da Segurança Social e do Trabalho**



Fonte: Andrade et al.(2004)

Com base nos critérios da CAF pretendia-se o recurso à formação, o desenvolvimento de processos de Auto-Avaliação e a obtenção de um diagnóstico e de um plano de acções de melhoria.

Para isso, foram realizados vários processos de Auto-Avaliação nos 17 organismos de acordo com o modelo desenvolvido (Figura 33). A apresentação dos Relatórios e dos Planos de Acções de Melhoria tornou patente o princípio da melhoria contínua e a orientação para a fase seguinte de implementação.

Ao nível das conclusões da aplicação do Modelo, salientam-se alguns pontos importantes identificados nos relatórios pelo grupo de trabalho, equipas de Auto-Avaliação e gestores de topo (Andrade et al., 2004):

- Proporcionar aos colaboradores um conhecimento mais abrangente e estruturado do funcionamento corrente da organização, permitindo uma consciencialização dos aspectos a melhorar;

- Tornar explícita a necessidade de promover uma cultura de avaliação sistemática e regular através do estabelecimento de indicadores e realização periódica de processos de Auto-Avaliação;
- Constituir um estímulo para todos os envolvidos na participação em processos de melhoria;
- Incentivar a aprendizagem através da partilha de experiências e permitir a orientação para o futuro numa perspectiva da melhoria contínua.

Em síntese, a Auto-Avaliação através do modelo CAF oferece às organizações públicas uma oportunidade para aprenderem e conhecerem-se.

### 5.3. OUTRAS FORMAS DE RECONHECIMENTO

Do que foi exposto anteriormente, podemos afirmar que qualquer tipo de reconhecimento (sendo os prémios apenas uma das formas) é sempre uma maneira de incentivo e uma motivação para o aperfeiçoamento dos sistemas e para a introdução de novas metodologias de gestão com vista à Excelência organizacional.

Actualmente existem outras formas de reconhecimento, tais como o Sistema de Avaliação IQNet 9004.

Este sistema tem como objectivo valorizar o desempenho e a eficiência global de uma organização cuja gestão de topo tem por finalidade ir além dos requisitos definidos na norma ISO 9001:2000, ou seja, a melhoria contínua do desempenho organizacional.

A Avaliação IQNet 9004 é, então, um sistema de avaliação que apoia a organização na implementação da melhoria contínua através de um processo de avaliação (tipo *checklist*) constituído por vinte e oito critérios de avaliação e que estão distribuídos por três grupos:

- O primeiro grupo é constituído por questões relacionadas com os requisitos da norma ISO 9001:2000;
- O segundo grupo é constituído por questões suportadas na orientação da norma ISO 9004:2000;
- O terceiro grupo é constituído por elementos de avaliação específicos, definidos pela IQNet e pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) para o caso de Portugal.

Perante estes grupos, os assessores/avaliadores avaliam cada um dos critérios com base numa escala de um a cinco e, paralelamente, a organização atribui a cada critério de avaliação um peso/ponderação que pode variar de um a três, conforme a sua importância para o negócio.

No final da avaliação, as organizações estão em condições de saber qual o seu estado actual em termos de desempenho, assim como as áreas potenciais de melhoria, sendo emitida uma declaração IQNet 9004 se a organização alcançar o nível de desempenho estabelecido e se não existir qualquer tipo de não conformidade importante com a norma ISO 9001:2000.

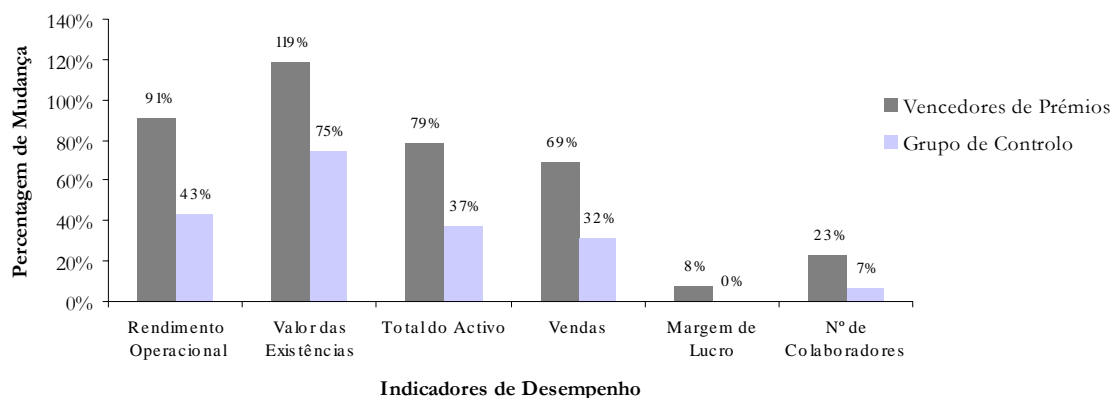
#### **5.4. O IMPACTO DA CANDIDATURA A UM PRÉMIO DE EXCELÊNCIA**

Em 2000, foi realizado um estudo por Vinod Singhal do Instituto Tecnológico de Georgia e por Kevin Hendricks da Universidade de Western Ontário para demonstrar que a implementação eficaz dos princípios da Gestão da Qualidade Total através de Prémios de Excelência tem um importante impacto nos resultados económicos das organizações que se submetem à candidatura.

Neste estudo, fez-se a comparação do desempenho financeiro de mais de 600 organizações vencedoras de Prémios de Excelência com um grupo de controlo composto por uma amostra de organizações do mesmo sector e de dimensão idêntica. Ambos os grupos foram acompanhados durante um período de 5 anos, que se iniciou 1 ano antes das organizações receberem o seu primeiro Prémio e se prolongou durante os 4 anos seguintes.

O trabalho de investigação concluiu que as organizações vencedoras de Prémios de Excelência obtiveram uma melhoria média significativa em diversos indicadores de desempenho em relação ao grupo de controlo, tais como (Figura 34):

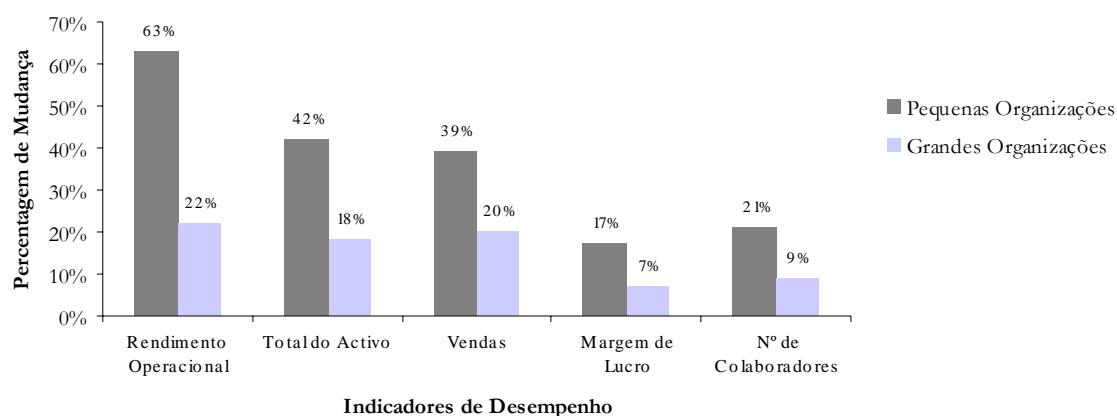
- 48% no rendimento operacional;
- 44% no valor das existências;
- 42% no total do activo.
- 37% nas vendas;
- 8% na margem de lucro;

**Figura 34 - Percentagem Média de Mudança nos Indicadores de Desempenho**

Fonte: Hendricks e Singhal (2003)

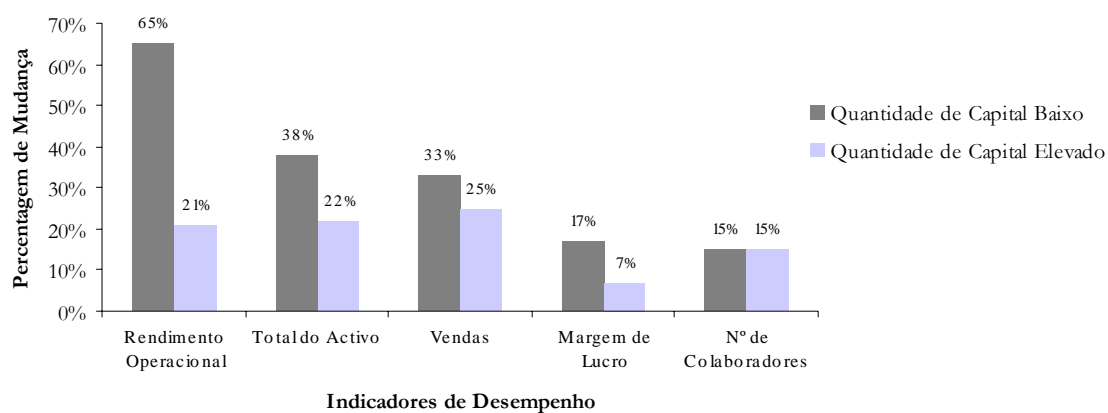
Este estudo, também demonstrou que a percepção dos Modelos de Excelência serem mais adequados para as grandes organizações em relação às pequenas organizações, pode não ser verdadeira.

Deste modo, conforme demonstra a Figura 35, verificou-se que as pequenas organizações vencedoras de Prêmios de Excelência tiveram uma melhoria média superior nos indicadores de desempenho em relação às melhorias verificadas nas grandes organizações.

**Figura 35 - Comparação entre Pequenas e Grandes Organizações Vencedoras de Prêmios**

Fonte: Hendricks e Singhal (2003)

De forma semelhante, os resultados obtidos em relação à variável quantidade de capital, evidencia que os vencedores de prémios com quantidades de capital baixos têm um desempenho significativamente superior ao dos vencedores de prémios com quantidades de capital elevados (Figura 33).

**Figura 36 - Comparação entre Vencedores de Prémios com Quantidades de Capital Baixo e Elevado**

Fonte: Hendricks e Singhal (2003)

Em Portugal, uma das organizações de referência no percurso percorrido para a Excelência é a DHL Portugal (Lopes, 2001) que, desde o início da década de 90, tem vindo a implementar diversas práticas na óptica da Qualidade Total com o reconhecimento ao longo do tempo na atribuição de diversas certificações e na obtenção dos seguintes prémios:

- Troféu de Prata da Excelência – PEX-SPQ 1998;
- Troféu de Ouro da Excelência – PEX-SPQ 1999;
- EQA Prize 2001.

O aumento da visibilidade e notoriedade da organização, a valorização nacional e internacional da marca, associados a um regular sistema de Auto-Avaliação e análise das melhores práticas de gestão constituíram alguns dos benefícios das suas participações tanto nos Prémios PEX-SPQ como no Prémio Europeu da Qualidade. (Lopes, 2001)

Assim, para efeitos de conclusão e para além dos benefícios económicos que as organizações adquirem com a candidatura/reconhecimento de um Prémio de Excelência, outros benefícios poderão ser evidenciados, tais como:

- Compreensão dos requisitos para a Excelência organizacional;
- Aplicação de abordagens bem estruturadas, baseadas em critérios/factos, para a identificação e avaliação dos pontos fortes e áreas de melhoria;
- Monitorização periódica do progresso da organização no caminho para a Excelência;

- Medição e identificação das áreas a melhorar para o desempenho da estratégia e do plano de negócio;
- Promover a cooperação/envolvimento interno entre os sectores, os processos e as pessoas para as acções de melhoria;
- Identificação e partilha das boas práticas na organização a todos os níveis hierárquicos;
- Facilitar a comparação com outras organizações, de natureza similar ou distinta, através da utilização de um conjunto de critérios amplamente aceites em muitos países.





## CAPÍTULO 6

---

### ESTUDO DE CASO

### *MIDLANDS EXCELLENCE AWARD*

- Caracterização da *Midlands Excellence*
- *Midlands Excellence Award*



## 6.1. INTRODUÇÃO

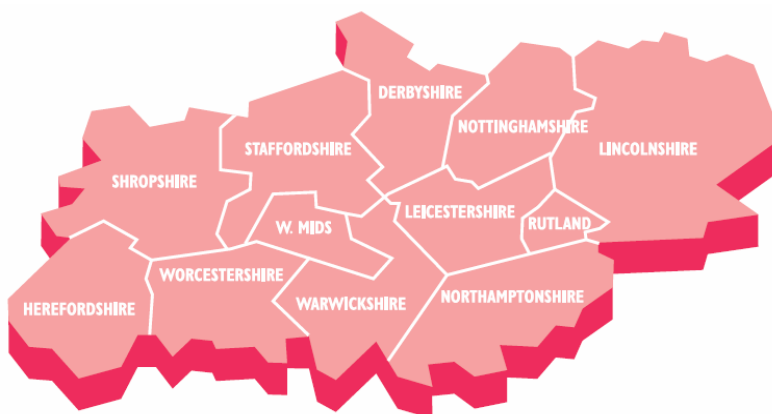
A escolha do *Midlands Excellence Award* para estudo de caso deve-se ao facto de ser um Prémio de Excelência de âmbito regional, com a particularidade de possuir um processo de Auto-Avaliação e de pontuação de menor complexidade do que o Prémio Europeu da Qualidade e outros prémios de âmbito nacional e regional que se baseiam no Modelo de Excelência da EFQM.

A criação de uma versão mais simplificada por parte da *Midlands Excellence* - organização que promove o referido Prémio - teve como objectivo adequar-se melhor à estrutura e à realidade das organizações sedeadas na região de Midlands, como também dar uma resposta aos críticos dos Prémios de Excelência que alegam que, na maior parte dos casos, os mesmos são inadequados ao nível do processo de candidatura para pequenas e médias empresas ou organizações com recursos limitados (Neely, 2002).

## 6.2. CARACTERIZAÇÃO DA *MIDLANDS EXCELLENCE*

A *Midlands Excellence* é uma organização sem fins lucrativos constituída em 1996 por algumas organizações líderes da região de Midlands (Figura 36), muitas das quais permanecem como patrocinadores, tais como, Lloyds TSB, E.ON UK, Pertemps e Advantage West Midlands.

Figura 37 - Região de *Midlands*



A *Midlands Excellence* é uma das onze organizações que constituem uma aliança pertencente à *UK Excellence Federation* que tem como principal missão a promoção dos Princípios da Excelência em todos

os sectores do Reino Unido e inclui organizações de âmbito nacional, tais como, a *Quality Scotland* e o *Centre for Competitiveness (for Northern Ireland)* e outras de âmbito mais regional, tais como, a *Excellence North East*, *Excellence South West*, *London Excellence*, entre outras.

Paralelamente, a *Midlands Excellence* é um parceiro da *British Quality Foundation* que, por sua vez, está ligada à *European Foundation Quality Management* (EFQM) que, como foi descrito no capítulo anterior, é responsável pelo Modelo de Excelência Europeu e pelas revisões periódicas que asseguram a sua adequabilidade para todos os tipos de organizações tendo em conta as novas tendências de gestão.

Deste modo, no centro da sua actividade encontra-se o Modelo de Excelência da EFQM, que é reconhecido como a principal estrutura de gestão com vista à Excelência organizacional com flexibilidade e para organizações de todos os tipos e tamanhos.

O reconhecimento e flexibilidade do Modelo de Excelência da EFQM devem-se ao facto deste ser baseado no *feedback* de ordem prática de milhares de organizações Europeias e não Europeias que, com a sua implementação, o tornaram num Modelo dinâmico e alinhado com a actual filosofia de gestão.

Com este Modelo, a *Midlands Excellence* apoia as organizações a obter o benefício máximo a partir de uma metodologia reconhecida internacionalmente que conduz a melhorias sustentáveis, tendo orientado já um grande número de organizações no caminho para a Excelência.

Assim, o principal objectivo da *Midlands Excellence* é apoiar todas as organizações sedeadas na região de Midlands na melhoria do seu desempenho e da competitividade, através de um conjunto de programas que utilizam abordagens de Excelência organizacional para conduzir a melhores resultados.

Assim, sendo a sua principal actividade apoiar todos os tipos de organizações da região de Midlands na melhoria da *performance* organizacional com vista à Excelência, a *Midlands Excellence* proporciona um conjunto de **programas**, acções de **formação** e realização de **eventos**.

Em relação aos **programas** destaca-se o *Investors in Excellence*, cuja iniciativa é pioneira no Reino Unido e tem como objectivo fomentar a melhoria contínua das organizações de todo o tipo através de um padrão de Excelência em todas as áreas de negócio que inclui, entre outras, a liderança, os processos, as pessoas e os resultados dos clientes.

Ao nível da **formação** o seu objectivo é introduzir e promover nas organizações o âmbito do seu Modelo de Excelência de forma a tirar o máximo de benefício a partir deste. Parte das acções de

formação envolve também a formação de assessores/avaliadores, conferindo-lhes a oportunidade de colocar em prática os seus conhecimentos e competências acerca do Modelo da *Midlands Excellence*.

Paralelamente a estas iniciativas, a *Midlands Excellence* estabelece uma rede de conhecimento (*Network*) para ampliar o conhecimento relativo à melhoria de desempenho das organizações aderentes, cujo propósito é promover o *benchmarking* ao nível das boas práticas dos sistemas de gestão.

Por fim, ao nível de **eventos**, é realizada anualmente uma cerimónia de entrega dos Prémios da *Midlands Excellence*, que reúne aproximadamente 1400 convidados no *International Convention Centre* em Birmingham e a Conferência Anual de Boas Práticas que conta com cerca de 350 participantes. O prestigiado Prémio *Midlands Excellence* é atribuído desde 1997 e, tal como o *Investors in Excellence*, está estreitamente interligado ao Modelo de Excelência da EFQM, que é utilizado por cerca de 20000 organizações na Europa.

A candidatura ao prémio deve ser considerada por qualquer organização que se tenha empenhado no caminho para a Excelência, sendo mais adequado para as organizações com experiência em Auto-Avaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM e um historial de alguns anos de melhoria contínua baseada nos resultados do Modelo.

Em relação às organizações ainda sem experiência em Auto-Avaliação e que estão no início do seu percurso no caminho da Excelência, são aconselhadas a participar no programa *Investors in Excellence* que fornece uma forma mais estruturada de melhorar o desempenho com o apoio especializado.

Deste modo, a intervenção da *Midlands Excellence* junto das organizações pode assumir diferentes formas e a adequabilidade dos métodos propostos depende da natureza e das necessidades de cada organização.

Neste sentido, a *Midlands Excellence* proporciona dois métodos distintos, que são:

- Avaliação interna, ou Auto-Avaliação, entendida como uma ferramenta de gestão para a melhoria contínua do desempenho, através do recurso a questionários, *workshops*, formulários ou simulação ao prémio;
- Avaliação externa, numa perspectiva de reconhecimento público, através do recurso ao programa *Investors in Excellence* ou ao Prémio *Midlands Excellence*.

### 6.3. INVESTORS IN EXCELLENCE

Tal como foi referido anteriormente, o *Investors in Excellence* é um programa pioneiro da *Midlands Excellence* que fornece às organizações uma rota estruturada para atingir o melhor desempenho possível.

Este programa destina-se às organizações que estão no início do seu percurso no caminho da Excelência, não sendo necessário qualquer experiência prévia relativa ao Modelo de Excelência da EFQM.

Através da realização de um processo de Auto-Avaliação com base num questionário simples baseado nos nove critérios do Modelo de Excelência da *Midlands*, é conseguida a identificação, por parte da organização candidata, de um número limitado de áreas de melhoria relevantes para a organização, cuja implementação das medidas apropriadas devem ser posteriormente demonstradas.

O reconhecimento público a estas organizações inclui a atribuição do Prémio *Investors in Excellence* para as organizações que, ao utilizar uma abordagem sistemática para a melhoria contínua, consigam atingir o nível requerido de desempenho e as referências estabelecidas.

Esta iniciativa proporciona uma estrutura para atingir melhorias contínuas através de quatro etapas fundamentais que são: **Compromisso, Diagnóstico, Melhoria e Avaliação**.

#### **Etapas 1 - Compromisso:**

A primeira etapa consiste no assumir do compromisso com o *Investors in Excellence* através do registo no programa pela gestão de topo da organização. É então fornecido um certificado através do qual é possível demonstrar a aderência ao programa aos colaboradores e aos clientes.

#### **Etapas 2 – Auto-Avaliação:**

As organizações beneficiam de um diagnóstico inicial do seu desempenho com base na realização de um processo de Auto-Avaliação composto por um questionário simples segundo os critérios do Modelo de Excelência da *Midlands*. Esta etapa é realizada por um elemento da *Midlands Excellence* e com o total envolvimento da gestão de topo, permite à organização aderente (ou departamento ou unidade de negócio) examinar o seu desempenho e desenvolver um plano de acção com base na identificação de um número limitado de áreas de melhoria relevantes para atingir metas ao nível de implementação e o *standard* do *Investor in Excellence*.

### **Etapa 3 - Melhoria:**

A seguir à fase de Auto-Avaliação, a organização dedica-se a pôr em prática o plano de acção e conduzir as actividades de melhoria através da sua implementação.

Nesta etapa é disponibilizada às organizações o *Experiencing Excellence*, caracterizado por uma série de seis sessões de um dia que proporciona a divulgação das ferramentas de gestão utilizadas para melhorar o desempenho organizacional e seus resultados em todas as áreas organizacionais através de exemplos concretos de boas práticas.

### **Etapa 4 – Avaliação e Reconhecimento:**

Assim que a etapa anterior é concluída e a organização requerer a avaliação segundo os requerimentos do *Investors Midlands Standard*, é seleccionado um assessor/avaliador da *Midlands Excellence* para realizar uma visita e deliberar acerca da conformidade ou não conformidade em relação ao *standard* (critérios estabelecidos).

Todas as organizações que atingiram o *standard* são distinguidas com a atribuição do emblema honorífico, do certificado e uma insígnia (logótipo).

Às organizações que não atingiram os requerimentos do *standard* é fornecido um relatório detalhado acerca das áreas a melhorar que, se for desenvolvida a acção apropriada dentro do prazo estabelecido, não é necessária nova avaliação completa.

As organizações *Investors in Excellence* devem submeter-se a um processo de re-avaliação dentro do prazo de dois anos após ter atingido o *standard* e devem estar aptas a demonstrar evidências de melhoria contínua durante este período. As subseqüentes avaliações podem ser realizadas através de um formulário ou através de submissão ao Prémio *Midlands Excellence*.

Uma vez que o Modelo de Excelência da *Midlands* abrange todos os aspectos de uma organização, o reconhecimento através do *Investors in Excellence* constitui uma evidência muito poderosa do desempenho e capacidade de uma organização no caminho para a Excelência.

## **6.4. MIDLANDS EXCELLENCE AWARD**

Como foi referido anteriormente, a grande diferença deste prémio em relação a outros que se baseiam no Modelo de Excelência da EFQM é o facto dos processos de Auto-Avaliação e de pontuação serem

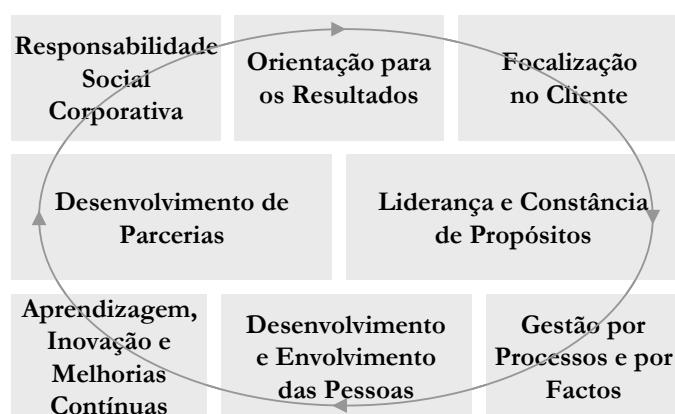


muito mais simplificados, pois deixa de existir a lógica RADAR para pontuar as candidaturas ao prémio ou para efeitos de Auto-Avaliação com vista à realização de *benchmarking*.

#### 6.4.1. Os Princípios da Excelência

O *Midlands Excellence Award* é sustentado por um conjunto de conceitos que representam um conjunto de valores que interligados (Figura 38) correspondem ao significado de Excelência e que são aplicáveis a qualquer organização independentemente do sector, indústria ou dimensão.

Figura 38 - Os Princípios de Excelência do *Midlands Excellence Award*



Assim, os Princípios de Excelência do Prémio *Midlands Excellence* (2005c) são:

**Orientação para os Resultados** - As organizações excelentes são aquelas que conseguem alcançar os resultados através da monitorização e antecipação das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas (incluindo as pessoas que trabalham na organização, clientes, fornecedores e a sociedade em geral, assim como aqueles que têm interesses financeiros na organização).

**Focalização no Cliente** - As organizações excelentes compreendem que o cliente é o árbitro final da qualidade do produto e do serviço e que a fidelização e retenção dos clientes, bem como as conquistas em termos de quota de mercado, são maximizadas através de um enfoque claro nas necessidades dos clientes actuais e potenciais.

**Liderança e Constância de Propósito** - As organizações excelentes são conduzidas por líderes que definem e comunicam um rumo claro para a organização e uma unidade de propósito em toda a

organização e um ambiente que permita tanto à organização como às pessoas poderem sobressair face a mudanças do ambiente externo.

**Gestão por Processos e por Factos** - As organizações excelentes consideram que o desempenho é mais eficaz quando todas as actividades são compreendidas e sistematicamente geridas através de um conjunto de processos claramente definido e integrado e quando as decisões que dizem respeito às operações correntes e às melhorias planeadas são tomadas com base em informações fidedignas que inclui a percepção das partes interessadas.

**Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas** - As organizações excelentes são aquelas cuja preocupação é maximizar a contribuição e a motivação dos colaboradores através do desenvolvimento pessoal e a libertação de todo o potencial das pessoas com a partilha de valores e de uma cultura de confiança e de “*empowerment*”, que encoraja o envolvimento de todos.

**Aprendizagem, Inovação e Melhorias Contínuas** - As organizações excelentes consideram que o desempenho organizacional é maximizado quando é baseado numa gestão de partilha de conhecimento, dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria.

**Desenvolvimento de Parceiras** - As organizações excelentes procuram e estabelecem parcerias com outras organizações tendo como objectivo a convergência de benefícios mútuos, baseados na confiança, na partilha de saberes e na integração;

**Responsabilidade Pública** - As organizações excelentes adoptam atitudes éticas e mantêm níveis de confiança elevados com os *stakeholders*, promovem activamente a responsabilidade social e ambiental a curto e longo prazo e ainda respeitam e excedem as expectativas e regulamentações da comunidade.

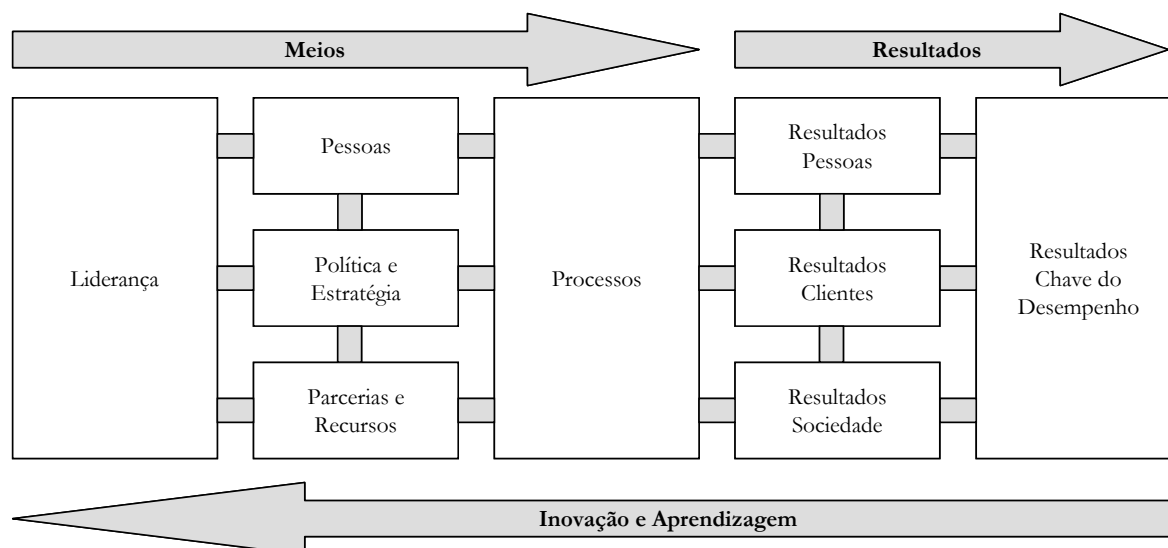
#### 6.4.2. O Modelo de Excelência

O Modelo do Prémio *Midlands Excellence* é composto por nove critérios que estão divididos em dois grupos:

- O grupo **Meios**, constituído por cinco critérios, refere-se ao modo como uma organização desenvolve as suas actividades para alcançar os resultados esperados;
- O grupo **Resultados**, constituído por quatro critérios, refere-se aos resultados que uma organização alcança ou que está a alcançar.

Estes critérios estão representados em nove caixas do Modelo (Figura 38) que constituem o mecanismo através do qual se pode avaliar o progresso de uma organização para a Excelência. As setas representam a natureza dinâmica do Modelo, ou seja, a inovação e a aprendizagem, que ao apoiarem a melhoria dos **Meios**, conduzem inevitavelmente à melhoria dos **Resultados**.

Figura 39 - Modelo do Midlands Excellence Award



Fonte: Midlands Excellence (2005e)

Para cada um dos nove critérios, existe um conjunto de afirmações ordenadas por ordem crescente em relação à proximidade da Excelência. Estas afirmações têm como finalidade descrever pormenorizadamente a situação de cada organização à luz do significado de cada critério e que devem ser consideradas no decurso de uma avaliação pois permitem sustentar a sua importância no processo de avaliação.

Assim temos:

### 1. Liderança:

- Sendo um estilo de gestão tradicional, a comunicação não é estruturada e os valores não estão claramente definidos. A gestão de topo actua individualmente na tomada e comunicação de decisões. Os colaboradores seguem geralmente as instruções. A gestão de topo promove a necessidade de desenvolver e melhorar a organização.
- A gestão de topo actua como uma equipa e assegura uma comunicação aberta nos dois sentidos. São conduzidas actividades de melhoria. São definidos e comunicados planos e estabelecidas prioridades.

- A gestão de topo encoraja o envolvimento dos colaboradores na planificação de decisões relativas à melhoria do desempenho. São formadas equipas de melhoria e os gestores de topo disponibilizam-lhes algum tempo para a actividade, acompanhando os progressos e reconhecendo o envolvimento. Existe mais comunicação.
- A visão, os valores e os objectivos estão claramente definidos, comunicados e compreendidos. A gestão de topo confere liberdade e permite que os colaboradores se envolvam em equipas de melhoria entre departamentos, com clientes e fornecedores.
- A organização aposta claramente na melhoria contínua. A gestão de topo solicita reacções ao seu comportamento e empenham-se activamente no aperfeiçoamento dentro e fora da organização.

## **2. Política e Estratégia:**

- A organização apresenta planos económicos parciais, concentrando-se apenas em objectivos financeiros. Estes planos não são comunicados de um modo geral, envolvendo, por isso, apenas alguns colaboradores, e não são apoiados de forma visível pela gestão de topo.
- Os planos da organização incluem claramente a visão e objectivos, consideram os recursos e definem a estratégia. Os planos são amplamente divulgados e cada colaborador compreende e aceita responsabilidades.
- Os planos da organização incluem alguns dados sobre a satisfação dos colaboradores e clientes e incluem indicadores de desempenho. São disponibilizados recursos para a melhoria contínua decretados no plano através de metas concretas.
- A orientação estratégica é compreendida por todas as partes e é patrocinada visivelmente pela gestão de topo. Todos os dados relativos aos *stakeholders* são considerados no plano sendo claramente compreendidos pela gestão de topo. Os indicadores chave do sucesso são revistos anualmente com o envolvimento de todos. Os dados de *benchmarking* determinam os alvos.

- A inovação e a melhoria contínua constituem a cultura organizacional. A orientação estratégica estabelecida nos planos é cumprida com sucesso através do alinhamento de departamentos, equipas e objectivos pessoais. Os objectivos planeados são visivelmente atingidos.

### **3. Pessoas:**

- As pessoas e a sua formação são entendidas como um custo. As pessoas são contratadas para executar tarefas, sendo pressionadas para a concretização do trabalho.
- A gestão de topo reconhece e considera as pessoas como um recurso para o sucesso. É fornecida e incentivada formação específica de acordo com o posto de trabalho e a formação é planeada e adaptada aos objectivos da organização.
- São realizados esquemas de avaliação e os objectivos pessoais são alinhados com os objectivos da organização. Existe delegação de responsabilidades nos colaboradores, nos níveis adequados. A comunicação é eficaz.
- As pessoas são envolvidas activamente na tomada de decisões e desenvolvem actividades de melhoria. A formação e o desenvolvimento pessoal estão associados à melhoria contínua. As pessoas são reconhecidas pelo seu contributo.
- A satisfação e o moral da equipa são elevados e excede o *benchmark* da concorrência. As pessoas produzem e implementam um número significativo de melhorias com repercussões nos indicadores de desempenho, no sentido de ser cumprida a orientação estratégica.

### **4. Parcerias e Recursos:**

- A gestão de recursos tende a ser exclusivamente direccionada para as áreas financeiras. A tomada de decisão noutras áreas (equipamentos, materiais, tecnologia, etc) é frequentemente baseada no instinto e palpites. A informação não está disponível e não é partilhada.
- A informação está disponível, é analisada exaustivamente mas não está preparada de forma compreensível para todos e raramente é utilizada para a melhoria. Os fornecedores são frequentemente seleccionados pelo menor custo. Os recursos chave são frequentemente subaproveitados.

- Os recursos chave são identificados e a sua utilização é medida e avaliada. As decisões relacionadas com os recursos são baseadas em informações e dados. Os fornecedores chave são identificados e são formulados acordos de parceria. A gestão de *stocks* está relacionada com requisitos dos clientes.
- Os recursos são efectivamente medidos. Todas as áreas de desperdício são avaliadas e fazem parte do plano de melhoria. O desempenho dos fornecedores é avaliado. O conhecimento e a propriedade intelectual são protegidos.
- Existem programas para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento. O *benchmarking* relativo aos “melhores da sua classe” é um factor de melhoria de recursos. Todos os recursos da organização são desenvolvidos para cumprir as políticas e estratégias definidas.

#### **5. Processos:**

- Existem poucos procedimentos além do controlo financeiro. Os colaboradores tendem a seguir regras e “apagar fogos” é a norma, ou seja, improvisa-se para resolver problemas. Os sistemas são desenvolvidos gradualmente. Os departamentos são frequentemente restritos à sua área.
- Os procedimentos são escritos e impostos. O sistema é burocrático e raramente muda. Os objectivos dos sistemas não são claros para os colaboradores. Erros, atrasos e duplicações são comuns.
- Os colaboradores são envolvidos na definição e análise de processos. Os processos críticos pertencem à gestão de topo, havendo mecanismos para os rever e aperfeiçoar. O desempenho dos processos é monitorizado.
- O objectivo do sistema (processo, produto e serviço) é cumprir os requisitos do cliente. Os procedimentos e normas operacionais pertencem à gestão intermédia e colaboradores. Existem mecanismos para melhorar tempos de ciclo e níveis de serviço. Os procedimentos e processos estão sob controlo.

- O *benchmarking* é utilizado para melhorar o desempenho dos processos chave. Os sistemas estão concebidos para fornecer um serviço perfeito a todos os clientes. É fácil lidar com a organização por parte dos clientes.

## 6. Resultados Clientes:

- A satisfação dos clientes é considerada apenas em termos de reclamações externas. As reclamações são tratadas quando ocorrem sem esforço para detectar ou corrigir a origem destas.
- São realizadas avaliações do grau de satisfação dos clientes através de inquéritos. Estes dados podem ser utilizados para definir padrões de desempenho. Os colaboradores recebem formação ao nível da prestação de serviço ao cliente. As melhorias efectuadas ocorrem após as reclamações de clientes.
- Existe uma política de orientação para o cliente que é largamente anunciada. A exigência de satisfazer as necessidades dos clientes reflecte-se nos planos estratégicos nucleares. As estratégias são elaboradas para melhorar a prestação de serviço e são realizadas avaliações concretas do comportamento do cliente.
- Existe uma pesquisa constante para identificar e satisfazer as necessidades individuais dos clientes. Esta pesquisa está totalmente integrada no planeamento da empresa, nos processos de inovação e de melhoria.
- Os níveis de satisfação dos clientes são constantemente melhorados e comparados favoravelmente com os próprios objectivos e *benchmarks* externos. Existe uma relação clara entre as iniciativas de melhoria e os resultados do serviço aos clientes.

## 7. Resultados Pessoas:

- A moral e a satisfação profissional são por vezes reduzidas. O absentismo e/ou rotatividade do pessoal são elevados. Os conflitos e agravos são comuns e resolvidos quando ocorrem.
- As opiniões dos colaboradores são indagadas por inquéritos e por comunicações. Os colaboradores são geralmente consultados acerca dos planos e aspectos de melhoria.

- Ocorrem discussões regulares em ambos os sentidos e é utilizada uma forma de processo de apreciação para uma melhoria contínua, estando os objectivos pessoais associados à estratégia. A moral é elevada e a gestão de topo estabelece boas relações com os colaboradores através da comunicação e *feedback* de um alargado leque de questões.
- Os resultados dos inquéritos aos colaboradores e outros mecanismos de *feedback* são utilizados para desencadear acções. Os dados são utilizados para o plano estratégico e são estabelecidos alvos de melhoria. Os colaboradores sentem-se motivados para contribuírem no desenvolvimento das acções de melhoria.
- A comparação com outras organizações demonstra que o grau de satisfação dos colaboradores é elevado e com tendência para melhorar. Existe uma clara ligação entre os planos de melhoria, iniciativas, alvos e resultados.

#### **8. Resultados Sociedade:**

- As questões ambientais e sociais são consideradas onerosas e não estão relacionadas com os objectivos da organização. O trabalho comunitário está limitado aos colaboradores. Riscos e o impacto ambiental são geridos pontualmente.
- Os impactos sociais e ambientais são analisados segundo a legislação. A política e as normas internas são definidas considerando os assuntos sociais e ambientais.
- O planeamento estratégico inclui obrigações sociais e ambientais. A responsabilidade destas questões está claramente definida pela gestão de topo. Existem auditorias ambientais com regularidade.
- Dados comprovam que a organização supera os requisitos legais relacionados com as questões sociais e ambientais. Os colaboradores são encorajados a participarem em iniciativas da comunidade.
- A organização demonstra igualdade ou superioridade em relação a *benchmarks* externos no que se refere às questões sociais e ambientais. A organização recebe reconhecimento externo pelo seu desempenho ambiental.



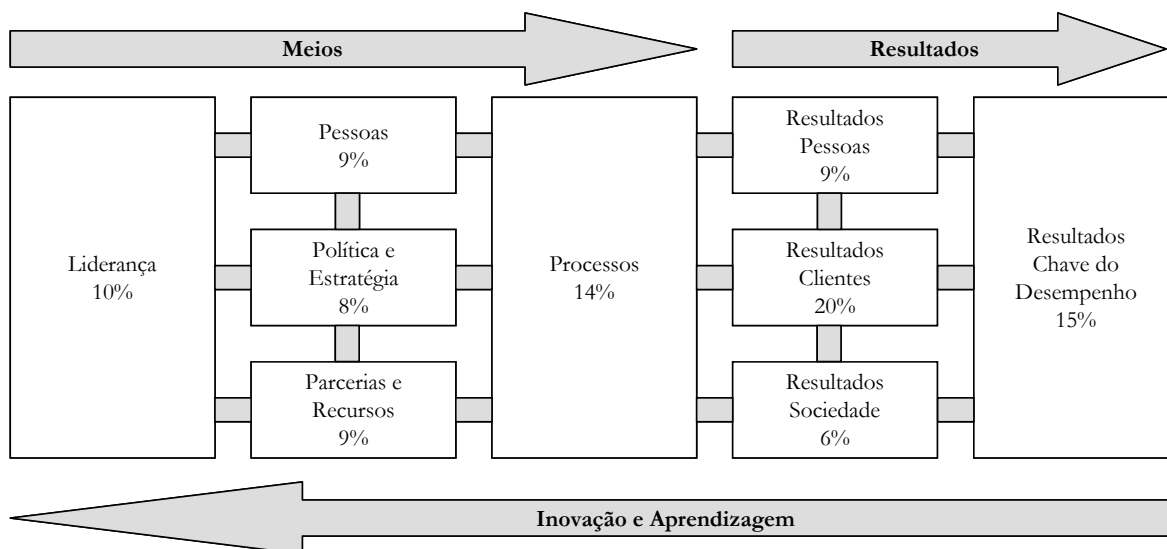
## 9. Resultados Chave do Desempenho:

- Os resultados financeiros estão disponíveis e alguns indicadores são publicados. São considerados como dados de gestão para a maioria da equipa.
- Existem sistemas para supervisionar e apresentar indicadores financeiros e não financeiros. Os resultados são apresentados à equipa, sendo indicados os objectivos de melhoria.
- Os indicadores chave de desempenho utilizados na avaliação financeira e não financeira tais como *outputs*, utilização de recursos, tempo de resposta, desempenho dos fornecedores, etc, estão disponíveis para a equipa de melhoria. As tendências são supervisionadas e utilizadas para estabelecer objectivos. A qualidade dos fornecedores é avaliada.
- O *benchmarking* é utilizado para comparar resultados com as tendências do sector e dos melhores da sua classe. Os alvos são estabelecidos para conduzir o desempenho até aos níveis de *benchmark*. As diferenças entre os objectivos e os resultados são divulgados encontrando-se disponíveis para todas as partes interessadas.
- A evolução do desempenho demonstra excelentes resultados ao longo de vários anos. Os resultados coincidem ou excedem o *benchmark* externo. Existe uma clara ligação entre a melhoria do desempenho e as iniciativas de melhoria. A liderança é sustentável.

### 6.4.3. O Processo de Pontuação

O processo de pontuação do modelo está estabelecido numa escala de 0 a 1000 pontos, distribuídos equitativamente entre o grupo **Meios** e o grupo **Resultados**.

Cada critério tem um factor de ponderação específico (Figura 40) de acordo com as normas do Modelo de Excelência da EFQM, consoante o grau de importância que lhe é atribuído.

Figura 40 - Matriz de Pontuação do *Midlands Excellence Award*

Fonte: Citado por *Midlands Excellence* (EFQM, 2003f)

Deste modo a sua avaliação é feita pelas seguintes etapas (Anexo A):

- **Etapas 1** – Por cada critério, existe um conjunto de afirmações e só uma deve ser escolhida, tendo em conta a que melhor reflecte a situação dentro da organização, através da selecção do número (numa escala de 1 a 10) que corresponde à afirmação escolhida;
- **Etapas 2** – Multiplica-se o número escolhido pelo factor de cada critério colocando a sua pontuação na caixa da direita;
- **Etapas 3** – Após a realização das duas etapas para os nove critérios, as pontuações individuais são somadas para obter a totalidade da pontuação.

Após a conclusão destas etapas o processo de avaliação fica concluído, proporcionando às organizações a identificação dos pontos fortes e oportunidades para melhorar, assim como a possibilidade de desenvolver o *benchmarking* através da pontuação obtida.

#### 6.4.4. O Processo de Candidatura

O processo de candidatura inicia-se com uma declaração da intenção de candidatura ao prémio feito num formulário próprio, na qual para além dos dados de identificação da organização, é necessário especificar em qual das categorias do prémio se concorre. No presente estão definidas pela *Midlands Excellence* cinco categorias: grandes organizações, pequenas e médias organizações, unidades operacionais e organizações públicas ou em regime de voluntariado.

De seguida, as organizações desenvolvem um dossier de candidatura, descrevendo as actividades, as estratégias e as práticas de gestão, e ainda os resultados e indicadores segundo os critérios do Modelo de Excelência da *Midlands*.

A *Midlands Excellence* selecciona uma equipa de assessores/avaliadores para avaliar a submissão do dossier de candidatura em relação ao estipulado como melhores práticas do Modelo de Excelência resultando num relatório que identifica os pontos fortes, as áreas a melhorar e a pontuação obtida segundo os padrões do Modelo de Excelência.

Da avaliação do dossier de candidatura determina-se quais das organizações devem ser visitadas com base na pontuação obtida (normalmente 450 pontos).

A fase seguinte é a visita dos assessores/avaliadores para confirmar a sua avaliação e solicitar à organização as evidências do seu real nível de Excelência.

As organizações que não consigam pontuar o mínimo recebem como *feedback* o relatório final dos assessores/avaliadores, mencionando os pontos fortes e áreas a melhorar.

Após a revisão do relatório através das evidências da organização, delibera-se sobre o nível de reconhecimento a conceder. Os possíveis níveis por ordem crescente são:

- *Award Winners;*
- *Special Awards;*
- *Highly Commended Prize Awards;*
- *Finalist.*

Para efeitos de conclusão, a candidatura a um Prémio de Excelência pode ser utilizado para:

- Proceder à Auto-Avaliação, posicionando as organizações no caminho para a Excelência;
- Criação de uma linguagem comum e uma forma de pensar e agir em todas as áreas funcionais;
- Potenciar e desenvolver soluções para a melhoria contínua;
- Posicionar iniciativas existentes e eliminar procedimentos repetitivos;
- Base estrutural para o sistema de gestão da organização.

A Auto-Avaliação baseada em Modelos de Excelência fornece uma estrutura que sustenta e estimula a melhoria contínua de processos nas organizações de várias formas:

- Define e escreve a concepção básica do sistema de gestão da qualidade e das melhorias;

- Facilita a medição dos benefícios e dos resultados do progresso da Gestão da Qualidade Total;
- A pontuação dos critérios fornece uma medição objectiva, auxiliando na busca de um consenso acerca dos pontos fortes da organização e na identificação das oportunidades de melhoria;
- O processo de *Benchmarking* e de aprendizagem são facilitados;
- A formação em Gestão da Qualidade Total é estimulada.



## **CAPÍTULO 7**

---

### **CONCLUSÕES**

- **Conclusões Finais**
- **Desenvolvimento Futuro**



## 7.1. CONCLUSÕES FINAIS

Ao longo dos últimos anos, as organizações têm enfrentado constantes desafios na procura de novas formas de gestão, para fazer face às mudanças decorrentes de um novo cenário sócio-económico e tecnológico, originado em grande parte, pela emergente competitividade entre as organizações a nível mundial.

Essas mudanças no ambiente organizacional provocaram uma necessidade de alterar as formas de avaliação de desempenho, com recurso a ferramentas que permitam que a estratégia seja desdobrada em todos os processos da organização, permitindo assim, a análise detalhada de cada processo e garantindo que esses processos e as equipas que os gerem estejam alinhados e envolvidos com a estratégia da organização e, portanto, contribuam positivamente para o seu desenvolvimento. A pertinência desta abordagem torna-se particularmente notória considerando que a actividade destas mudanças envolve, cada vez mais, equipas multidisciplinares e orientadas por processos.

Por outro lado, as novas exigências organizacionais revelaram a inadequação de estabelecer as medidas de desempenho com base unicamente nos indicadores financeiros e impulsionaram a adopção de outras medidas. Entre estas encontram-se a qualidade, a satisfação dos clientes, a inovação, a quota de mercado e o crescimento, que reflectem a condição económica de uma organização e a sua perspectiva de crescimento de um modo mais completo.

Algumas das ferramentas mais utilizadas no meio empresarial propõem uma forma abrangente de avaliação de desempenho, mas a ferramenta que sai destacada pelo seu sucesso a nível mundial é o *Balanced Scorecard*, cujo conceito foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton.

O *Balanced Scorecard*, desde a sua origem, tem passado por um desenvolvimento e aperfeiçoamento conceptual que o fez evoluir de uma ferramenta de avaliação de desempenho, para um sistema de gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* apresenta uma abordagem de gestão que permite complementar as medidas financeiras do passado com as medidas referentes ao desempenho futuro. Esta abordagem propulsiona o acompanhamento do desempenho a curto prazo através da perspectiva financeira e, a longo prazo, através das restantes perspectivas, geradoras de um desempenho financeiro e competitivo.

Uma característica evidenciada pelos seus autores é o alinhamento entre as medidas. Esse alinhamento pressupõe que, partindo da Missão e da Estratégia da organização, seja estabelecida uma relação entre



as medidas de desempenho, de modo que as perspectivas de aprendizagem, crescimento e dos processos internos, contribuam para a satisfação dos clientes que, por sua vez, contribuem para o alcance de um bom resultado financeiro.

Esta relação com base em indicadores financeiros e não financeiros, dispostas nas quatro perspectivas interligadas, possibilita que o conjunto de medidas de desempenho seja desdobrado, em forma de cascata, por toda a organização, possibilitando que todos entendam a estratégia da organização e compreendam também como podem contribuir para que o desempenho da organização seja continuamente melhorado.

Paralelamente, o aparecimento da necessidade das organizações se auto-avaliarem e de se compararem entre si ao nível da sua *performance*, posicionando-as no caminho da Excelência através das suas potencialidades de desenvolver melhorias contínuas, contribuiu de forma decisiva para o êxito de Prémios de Excelência internacionais e o aparecimento de prémios nacionais e regionais.

No entanto, e em consequência de algumas opiniões que referiam que o processo de candidatura torna os Prémios de Excelência inadequados para pequenas e médias empresas ou organizações com recursos limitados, foram criadas versões de menor complexidade dos prémios a nível regional.

No Reino Unido, a *Midlands Excellence* atribui um prémio regional, com um procedimento de candidatura mais simplificado de acordo com o tecido empresarial da região de Midlands.

No entanto, independentemente do tipo de prémio a que a organização se candidata tem que se submeter ao processo de Auto-Avaliação que, tem repercussões por si só na organização.

Um aspecto a realçar deste trabalho é que a adopção eficaz dos critérios de Excelência dos prémios fazem sentido ao nível económico das organizações e de uma região. Constituem, por isso, um factor motivador para as organizações utilizarem referenciais para o seu desenvolvimento organizacional no caminho para a Excelência.

Neste sentido, o contributo deste trabalho é encorajar o desenvolvimento de uma *Framework* subjacente a um Prémio de Excelência para a região de Aveiro utilizando as características gerais do *Midlands Excellence Award*.

## 7.2. DESENVOLVIMENTO FUTURO

Tendo como base o estudo de caso no presente trabalho e na informação proporcionada pela consulta bibliográfica ao longo do seu desenvolvimento, é possível perspectivar o estabelecimento de um Prémio de Excelência regional, para as organizações da região de Aveiro. Esse Prémio irá proporcionar um caminho para a Excelência, através da sua utilização como forma de Auto-Avaliação e de melhoria das organizações.

Paralelamente, a elaboração de um estudo que demonstre o impacto da implementação eficaz de um Prémio de Excelência regional, nos resultados económicos das organizações da região de Aveiro e o contributo para estimular o desenvolvimento económico, tecnológico, científico e social torna-se imprescindível para o seu sucesso.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAT, O. (1999), *Un Nuevo Enfoque para Optimizar la Gestión, Motivar y Crear Valor*, Ediciones Gestión 2000, 1ª ed., Barcelona.
- ANDRADE, A., EVARISTO, C., NOLASCO, I., ORVALHO, J., ZILHÃO, M., ÔCHOA, P., et al. (2004), *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*, Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Lisboa.
- BALDRIGE, N. Q. P. (2005a), *Criteria for Performance Excellence - NIST*, Disponível em [http://www.quality.nist.gov/Business\\_Criteria.htm](http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm), Consultado em 12/04/2005.
- BALDRIGE, N. Q. P. (2005b), *Education Criteria for Performance Excellence - NIST*, Disponível em [http://www.quality.nist.gov/Education\\_Criteria.htm](http://www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm), Consultado em 12/04/2005.
- BALDRIGE, N. Q. P. (2005c), *Health Care Criteria for Performance Excellence - NIST*, Disponível em [http://www.quality.nist.gov/HealthCare\\_Criteria.htm](http://www.quality.nist.gov/HealthCare_Criteria.htm), Consultado em 12/04/2005.
- BIDDLE, G., BOWEN, R. e WALLACE, J. (1999), *Evidence on EVA*, Journal of Applied Corporate Finance, 12 (2), pp. 69-79.
- BITTICI, U. S., CARRIE, A. S. e MCDEVITT, L. (1997), *Integrated Performance Measurement Systems*, International Journal of Operations & Production Management, 17 (5), pp. 522-534.
- BOGAN, C. E. e ENGLISH, M. J. (1997), *Benchmarking - Aplicações Práticas e Melhoria Contínua*, Makron Books.
- BOURGUIGNON, A., MALLERET, V. e NORREKLIT, H. (2001), *Balanced Scorecard versus French Tableaux de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective*, Grupo HEC Research Department, pp. 10-35.
- BROWN, M. (1998), *O Sistema Baldrige da Qualidade: Como Interpretar os Critérios do Prémio Malcolm Baldrige*, Makron Books, São Paulo.
- BROWN, M. (1998a), *The Pocket Guide the Baldrige Award Criteria*, Quality Resources, New York.
- CAMP, R. (1989), *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Milwaukee Wisconsin.
- CAMP, R. (1993), *Benchmarking: O Caminho para a Qualidade Total*, Pioneira, 2ª ed., São Paulo.
- CENTER, A. P. Q., Disponível em <http://www.apqc.org>, Consultado em 19/04/2005.
- CHIAVENATO, I. (2000), *Administração - Teoria, Processo e Prática*, Makron Books, 3ª ed., São Paulo.
- CIMA. (2002), *Latest Trends in Corporate Performance Measurement*, Technical Briefing - Developing and Promoting Strategy, Julho.
- COLLABORATIVE, B. (2000), *Balanced Scorecard Functional Standards Release 1.0a*, Lincoln, Maio.

COOPER, R. e KAPLAN, R. S. (1988), *Measure Costs Right: Make the Right Decisions*, Harvard Business Review, Boston, 66 (5), Setembro-Outubro, pp. 96-104.

CORONADO, R. B. e ANTONY, J. (2002). Critical Success Factors for the Successful Implementation of Six Sigma Projects in Organizations. *The TQM Magazine*, 14, pp. 92-99.

COSTA, M. e TORRES, A. (2004), *Desmitificar a Estratégia - Construir uma Strategy Focused Organization*, Revista Qualidade (3), Outubro.

ECKES, G. (2001), *A Revolução Seis Sigma*, Campus, Rio de Janeiro.

EFQM. (1999), *Corporate Performance Measurement*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2000), *Excellence Model in Action - Pack 10 Advice Booklets*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003a), *Introdução à Excelência*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003b), *Conceitos Fundamentais da Excelência*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003c), *Avaliar a Excelência*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003d), *Assessor Scorebook - Based on the 2003 EFQM Excellence Model*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003e), *Advice Booklets*, European Foundation for Quality Management, Bruxelas.

EFQM. (2003e), *Modelo de Excelência EFQM - PME's, Grandes Empresas e Sector Público e Voluntário*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003f), *The EFQM Excellence Model: PME's Version*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003g), *Case Studies and Model Scorebooks - FutureBank, Elite and Spectrum*, EFQM Publications, Bruxelas.

EFQM. (2003h), *Estudo de Caso e Manual de Pontuação - Alpine Electronics Suisse*, EFQM Publications, Bruxelas.

EPSTEIN, M. e MANZONI, J. F. (1997), *The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord: Translating Strategy in Action*, Management Accounting, Agosto, pp. 28-36.

EPSTEIN, M. e MANZONI, J. F. (1998), *Implementing Corporate Strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecard*, European Management Journal, 16 (2), Abril.

EXCELLENCE, M. (2005a), *Assessment for Excellence & The Midlands Excellence Awards*, Disponível em <http://www.midlandsexcellence.org.uk>, Consultado em 20/05/2005.

EXCELLENCE, M. (2005b), *Investors in Excellence - The Guide*, Disponível em <http://www.midlandsexcellence.org.uk>, Consultado em 20/05/2005.

EXCELLENCE, M. (2005c), *Experiencing Excellence*, Disponível em <http://www.midlandsexcellence.org.uk>, Consultado em 20/05/2005.

EXCELLENCE, M. (2005e), *Midlands Excellence - The Guide*, Disponível em <http://www.midlandsexcellence.org.uk>, Consultado em 20/05/2005.

- GHALAYINI, A. M. e NOBLE, J. S. (1996), *The Changing Basis of Performance Measurement*, International Journal of Operations & Production Management, 16 (8), pp. 63-80.
- HENDRICKS, K. e SINGHAL, V. (2003), *The Impact of Business Excellence on Financial Performance*, The British Quality Foundation, Abril.
- INNES, J. e MITCHELL, F. (1998), *A Practical Guide to Activity Based Costing*, Londres.
- JOHNSON, H. T. e KAPLAN, R. S. (1987), *The Rise and Fall of Management Accounting*, Management Accounting, 68 (7), pp. 22-30.
- JONHSON, H. T. e KAPLAN, R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, HBS Press.
- JORDAN, H., NEVES, J. C. e RODRIGUES, J. A. (1999), *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Coleção Gestão, Áreas Editora, 3ª ed., Lisboa.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro, pp. 71-79.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, 71 (5), Setembro-Outubro, pp. 134-147.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996a), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996b), *Balanced Scorecard: A Estratégia em Ação*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996c), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 74 (1), Janeiro-Fevereiro, pp. 75-85.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1996d), *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, 39 (1), pp. 53-79.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000a), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000b), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, Harvard Business Review., Setembro-Outubro, pp. 167-176.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2000c), *Medindo o Desempenho Empresarial*, Campus, Rio de Janeiro.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2001a), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, American Accounting Association, Accounting Horizons, 15 (1), Março, pp. 87-104.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (2001b), *Organização Orientada para a Estratégia: como as Empresas que adoptam o Balanced Scorecard Prosperam no novo Ambiente de Negócios*, Editora Campus, 2ª ed., Rio de Janeiro.
- KARLOF, B. e OSTBLOM, S. (1996), *Benchmarking: um marco para a excelência em qualidade e produtividade*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

- KAYDOS, W. (1991), *Measuring, Managing and Maximizing Performance*, Portland, Productivity Press.
- LAU, R. S. e ANDERSON, C. A. (1998), *A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management*, International Journal of Quality & Reliability Management, 15 (1), pp. 85-98.
- LEBAS, M. (1995), *Performance Measurement and Performance Management*, International Journal of Production Economics, Amsterdam, 41 (1/3), pp. 23-35.
- LOPES, J. (2001), *DHL Portugal - Primeira Vencedora Nacional*, Revista Qualidade (4), Inverno.
- MARR, B. e NEELY, A. (2003), *Automating the Balanced Scorecard - Selection Criteria to Identify Appropriate Software Applications*, Measuring Business Excellence, 7 (pp. 29-36).
- MCNAIR, C. J., LYNCH, R. L. e CROSS, K. F. (1990, Novembro). Do Financial and NonFinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, pp. 28-35.
- NEELY, A. (1998), *Measuring Business Performance*, The Economist in Association with Profile Books, London.
- NEELY, A. (1999), *The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?*, International Journal of Operations and Production Management, Bradford, 19 (2), pp. 205-228.
- NEELY, A. (2002), *Avaliação do Desempenho das Empresas - Porquê, O Quê e Como*, Caminho, Lisboa.
- NEELY, A., ADAMS, C. e CROWE, P. (2001), *The Performance Prism in Practice*, Measuring Business Excellence, 2 (5), pp. 6-12.
- NEELY, A., BOURNE, M. e KENNERLEY, M. (2000), *Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach.*, International Journal of Operations & Production Management., 20 (10), pp. 1119-1145.
- NEELY, A., GREGORY, M. e PLATTS, K. (1995), *Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda*, International Journal of Production Economics., 15 (4), pp. 80-116.
- NEVES, J. C. (2004a), *Análise Financeira - Técnicas Fundamentais*, Texto Editora, 15ª ed., Vol. 1, Lisboa.
- NEVES, J. C. (2004b), *Análise Financeira - Avaliação do Desempenho Baseada no Valor*, Texto Editora, 3ª ed., Vol. 2, Lisboa.
- OLVE, N., ROY, J. e WETTER, M. (1999), *Performance Drivers - a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons.
- OLVE, N. E. A. (2001), *Condutores da Performance: um Guia Prático para o uso do Balanced Scorecard*, Qualitymark, Rio de Janeiro.
- OLVE, N. G., ROY, J. e WETTER, M. (1999), *Do Financial and NonFinancial Performance Measures Have to Agree?*, John Wiley & Sons Ltd.
- PANDE, P. e HALPP, L. (2001), *What is Six Sigma?*, McGraw Hill.
- PEA, P. E. A. *Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology*, Disponível em <http://www.Statebuy.inter.net/bsc.htm>, Consultado em 01/03/2005.

- PORTER, M. (1986), *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campus, Rio de Janeiro.
- PÚBLICA, D. G. D. A. (2003a), *Estrutura Comum de Avaliação - CAF*, 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, Fevereiro.
- PÚBLICA, D. G. D. A. (2003b), *Grelha da Auto-Avaliação para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*, Fevereiro.
- PÚBLICA, D.-G. D. A. (2003), *Estrutura Comum de Avaliação - CAF*, 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, Fevereiro.
- RAPPAPORT, A. (1986), *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, The Free Press.
- RODRIGUES, L. M. e MARTINS, M. A. (2004), *O Custeio Baseado em Atividades (ABC) - Implementação em PME*, Publisher Team, Lisboa.
- RODRIGUES, L. M. e SOUSA, M. G. (2002), *O Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o sec. XXI*, Editora Rei dos Livros, Porto.
- SCHALKWYK, J. C. (1998), *Total Quality Management and the Performance Measurement Barrier*, The TQM Magazine, 10 (2), pp. 124-131.
- TENNER, A. R. e TORO, I. J. (1996), *Process Redesign - The Implementation Guide for Managers*, Prentice Hall.
- WATSON, G. H. (1994), *Benchmarking Estratégico*, Makron Books, São Paulo.



### Endereços Eletrônicos:

*American Society for Quality* (ASQ), <http://www.asq.org>

Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), <http://www.apq.pt>

*Balanced Scorecard Collaborative*, <http://www.bscoll.com>

*Balanced Scorecard Institute*, <http://www.balancedscorecard.org>

*Balanced Scorecard Report*, <http://www.bscreport.com.br/home.asp>

*Baldrige National Quality Program*, <http://www.quality.nist.gov>

*British Quality Foundation*, <http://quality-foundation.co.uk>

*Deming Prize*, <http://www.deming.org/demingprize>

Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), <http://dgap.gov.pt>

*European Foundation for Quality Management* (EFQM), <http://www.efqm.org>

European Institute for Public Administration (EIPA), <http://www.eipa.nl>

*European Organisation for Quality* (EOQ), <http://www.eoq.org/>

Instituto Português da Qualidade (IPQ), <http://www.ipq.pt>

*Midlands Excellence*, <http://www.midlandsexcellence.org.uk>

*Union of Japanese Scientist and Engineers* (JUSE), <http://www.juse.or.jp/e/index.html>

*3rd Quality Conference for Public Administrations in the EU*, <http://3qconference.org>

## ANEXO

Anexo A – Matriz de Auto-Avaliação da *Midlands Excellence*

Liderança	<div>Sendo um estilo de gestão tradicional, a comunicação não é estruturada e os valores não estão claramente definidos. A gestão de topo actua individualmente na tomada e comunicação de decisões. Os colaboradores seguem geralmente as instruções. A gestão de topo promove a necessidade de desenvolver e melhorar a organização.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A gestão de topo actua como uma equipa e assegura uma comunicação aberta nos dois sentidos. São conduzidas actividades de melhoria. São definidos e comunicados planos e estabelecidas prioridades.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A gestão de topo encoraja o envolvimento dos colaboradores na planificação de decisões relativas à melhoria do desempenho. São formadas equipas de melhoria e os gestores de topo disponibilizam-lhes algum tempo para a actividade, acompanhando os progressos e reconhecendo o envolvimento. Existe mais comunicação.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A visão, os valores e os objectivos estão claramente definidos, comunicados e compreendidos. A gestão de topo confere liberdade e permite que os colaboradores se envolvam em equipas de melhoria entre departamentos com clientes e fornecedores.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A organização aposta claramente na melhoria contínua. A gestão de topo solicita reacções ao seu comportamento e empenham-se activamente no aperfeiçoamento dentro e fora da organização.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	FACTOR	SUB TOTAL
	x 10 =							
Política e Estratégia	<div>A organização apresenta planos económicos parciais, concentrando-se apenas em objectivos financeiros. Estes planos não são comunicados de um modo geral, envolvendo, por isso, apenas alguns colaboradores, e não são apoiados de forma visível pela gestão de topo.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os planos da organização incluem claramente a visão e objectivos, consideram os recursos e definem a estratégia. Os planos são amplamente divulgados e cada colaborador compreende e aceita responsabilidades.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os planos da organização incluem alguns dados sobre a satisfação dos colaboradores e clientes e incluem indicadores de desempenho. São disponibilizados recursos para a melhoria contínua decretados no plano através de metas concretas.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A orientação estratégica é compreendida por todas as partes e é patrocinada visivelmente pela gestão de topo. Todos os dados relativos aos stakeholders são considerados no plano sendo claramente compreendidos pela gestão de topo. Os indicadores chave do sucesso são revistos anualmente com o envolvimento de todos. Os dados de benchmarking determinam os alvos.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A inovação e a melhoria contínua constituem a cultura organizacional. A orientação estratégica estabelecida nos planos são cumpridos com sucesso através do alinhamento de departamentos, equipas e objectivos pessoais. Os objectivos planeados são visivelmente atingidos.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 8 =	
Pessoas	<div>As pessoas e a sua formação são entendidas como um custo. As pessoas são contratadas para executar tarefas, sendo pressionadas para a concretização do trabalho.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A gestão de topo reconhece e considera as pessoas como um recurso para o sucesso. É fornecida e incentivada formação específica de acordo com o posto de trabalho e a formação é planeada e adaptada aos objectivos da organização.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>São realizados esquemas de avaliação e os objectivos pessoais são alinhados com os objectivos da organização. Existe delegação de responsabilidades nos colaboradores, nos níveis adequados. A comunicação é eficaz.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>As pessoas são envolvidos activamente na tomada de decisões e desenvolvem actividades de melhoria. A formação e o desenvolvimento pessoal estão associados à melhoria contínua. As pessoas são reconhecidas pelo seu contributo.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A satisfação e o moral da equipa é elevado e excede o benchmark da concorrência. As pessoas produzem e implementam um número significativo de melhorias com repercussões nos indicadores de desempenho, no sentido de ser cumprida a orientação estratégica.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 9 =	
Parcerias e Recursos	<div>A gestão de recursos tende a ser exclusivamente direccionada para as áreas financeiras. A tomada de decisão noutras áreas (equipamentos, materiais, tecnologia, etc) é frequentemente baseada no instinto e palpite. A informação não está disponível e não é partilhada.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A informação está disponível, é analisada exaustivamente mas não está preparada de forma compreensível para todos e raramente é utilizada para a melhoria. Os fornecedores são frequentemente seleccionados pelo menor custo. Os recursos chave são frequentemente subaproveitados.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os recursos chave são identificados e a sua utilização é medida e avaliada. As decisões relacionadas com os recursos são baseadas em informações e dados. Os fornecedores chave são identificados e são formulados acordos de parceria. A gestão de stocks estão relacionados com requisitos dos clientes.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os recursos são efectivamente medidos. Todas as áreas de desperdício são avaliadas e fazem parte do plano de melhoria. O desempenho dos fornecedores é avaliado. O conhecimento e a propriedade intelectual são protegidas.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Existem programas para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento. O benchmarking relativo aos “melhores da sua classe” é um factor de melhoria de recursos. Todos os recursos da organização são desenvolvidos para cumprir as políticas e estratégias definidas.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 9 =	
Processos	<div>Existem poucos procedimentos além do controlo financeiro. Os colaboradores tendem a seguir regras e “apagar fogos” é a norma, ou seja, improvisa-se para resolver problemas. Os sistemas são desenvolvidos gradualmente. Os departamentos são frequentemente restritos à sua área.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os procedimentos são escritos e impostos. O sistema é burocrático e raramente muda. Os objectivos dos sistemas não são claros para os colaboradores. Erros, atrasos e duplicações são comuns.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os colaboradores são envolvidos na definição e análise de processos. Os processos críticos pertencem à gestão de topo, havendo mecanismos para os rever e aperfeiçoar. O desempenho dos processos é monitorizado.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>O objectivo do sistema (processo, produto e serviço) é cumprir com os requisitos do cliente. Os procedimentos e normas operacionais pertencem à gestão intermédia e colaboradores. Existem mecanismos para melhorar tempos de ciclo e níveis de serviço. Os procedimentos e processos estão sob controlo.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>O benchmarking é utilizado para melhorar o desempenho dos processos chave. Os sistemas estão concebidos para fornecer um serviço perfeito a todos os clientes. É fácil lidar com a organização por parte dos clientes.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 14 =	
Resultados Clientes	<div>A satisfação dos clientes é considerada apenas em termos de reclamações externas. As reclamações são tratadas quando ocorrem sem esforço para detectar ou corrigir a origem destas.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>São realizadas avaliações do grau de satisfação dos clientes através de inquéritos. Estes dados podem ser utilizados para definir padrões de desempenho. Os colaboradores recebem formação ao nível da prestação de serviço ao cliente. As melhorias efectuadas ocorrem após as reclamações de clientes.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Existe uma política de orientada para o cliente que é largamente anunciada. A exigência de satisfazer as necessidades dos clientes reflecte-se nos planos estratégicos nucleares. As estratégias são elaboradas para melhorar a prestação de serviço e são realizadas avaliações concretas do comportamento do cliente.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Existe uma pesquisa constante para identificar e satisfazer as necessidades individuais dos clientes. Esta pesquisa está totalmente integrada no planeamento da empresa, nos processos de inovação e de melhoria.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os níveis de satisfação dos clientes são constantemente melhorados e comparados favoravelmente com os próprios objectivos e benchmarks externos. Existe uma relação clara entre as iniciativas de melhoria e os resultados do serviço aos clientes.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 20 =	
Resultados Pessoas	<div>A moral e a satisfação profissional é por vezes reduzida. O absentismo e/ou rotatividade do pessoal são elevados. Os conflitos e agravos são comuns e resolvidos quando ocorrem.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>As opiniões dos colaboradores são indagadas por inquéritos e por comunicações. Os colaboradores são geralmente consultados acerca dos planos e aspectos de melhoria.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Ocorrem discussões regulares em ambos os sentidos e é utilizada uma forma de processo de apreciação para uma melhoria contínua, estando os objectivos pessoais associados à estratégia. A moral é elevada e a gestão de topo estabelece boas relações com os colaboradores através da comunicação e feedback de um alargado leque de questões.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os resultados dos inquéritos aos colaboradores e outros mecanismos de feedback são utilizados para desencadear acções. Os dados são utilizados para o plano estratégico e são estabelecidos alvos de melhoria. Os colaboradores sentem-se motivados para contribuir no desenvolvimento das acções de melhoria.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A comparação com outras organizações demonstra que o grau de satisfação dos colaboradores é elevada e com tendência para melhorar. Existe uma clara ligação entre os planos de melhoria, iniciativas, alvos e resultados.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 9 =	
Resultados Sociedade	<div>As questões ambientais e sociais são consideradas onerosas e não estão relacionadas com os objectivos da organização. O trabalho comunitário está limitado aos colaboradores. Riscos e o impacto ambiental são geridos pontualmente.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os impactos ambientais e sociais são analisados segundo a legislação. A política e as normas internas são definidas considerando os assuntos ambientais e sociais.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>O planeamento estratégico inclui obrigações sociais e ambientais. A responsabilidade destas questões está claramente definida pela gestão de topo. Existem auditorias ambientais com regularidade.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Dados comprovam que a organização supera os requisitos legais relacionados com as questões ambientais e sociais. Os colaboradores são encorajados a participarem em iniciativas da comunidade.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A organização demonstra igualdade ou superioridade em relação a benchmarks externos no que se refere às questões ambientais e sociais. A organização recebe reconhecimento externo pelo seu desempenho ambiental.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 6 =	
Resultados Chave do Desempenho	<div>Os resultados financeiros estão disponíveis e alguns indicadores são publicados. São considerados como dados de gestão para a maioria da equipa.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Existem sistemas para supervisionar e apresentar indicadores financeiros e não financeiros. Os resultados são apresentados à equipa, sendo indicados os objectivos de melhoria.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>Os indicadores chave de desempenho utilizados na avaliação financeira e não financeira tais como output, utilização de recursos, tempo de resposta, desempenho dos fornecedores, etc, estão disponíveis para a equipa de melhoria. As tendências são supervisionadas e utilizadas para estabelecer objectivos. A qualidade dos fornecedores é avaliada.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>O benchmarking é utilizado para comparar resultados com as tendências do sector e dos melhores da sua classe. Os alvos são estabelecidos para conduzir o desempenho até aos níveis de benchmark. As diferenças entre os objectivos e os resultados são divulgados encontrando-se disponíveis para todas as partes interessadas.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	<div>A evolução do desempenho demonstra excelentes resultados ao longo de vários anos. Os resultados coincidem ou excedem o benchmark externo. Existe uma clara ligação entre a melhoria do desempenho e as iniciativas de melhoria. A liderança é sustentável.</div> <div>Pontuação12345678910</div>	Concorda com a pontuação global?	x 15 =	

TOTAL